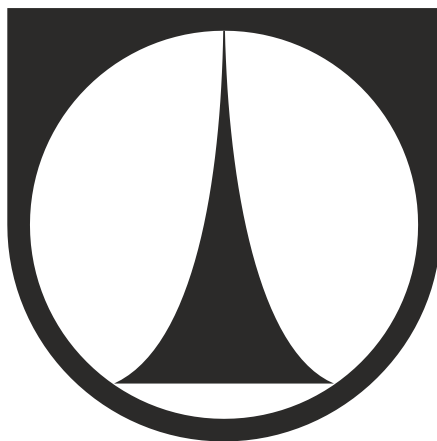


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Markéta Čapková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Analýza podnikání české firmy zabývající se výrobou historických stanů a jejího postavení na evropském trhu

**Analysis of the business of a Czech company operating in area
of historical tents and its position on the European market**

DP-EF-KOB-2013-02

Bc. Markéta Čapková

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: František Čapek, INDIOS s. r. o.

Počet stran: 89

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 16. 4. 2013

Markéta Čapková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Ludmile Kučerové za její rady a čas, který mi věnovala. Dále velké poděkování patří řediteli provozovny firmy INDIOS s. r. o. Františku Čapkovi za poskytnuté informace a materiály, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu firmy INDIOS s. r. o., zabývající se výrobou replik historických stanů, odhalení nedostatků v řízení společnosti a na návrh možných řešení. V první části je představena analyzovaná společnost, její historie, činnost a vztahy uvnitř firmy. Druhá část práce se zabývá marketingovou analýzou. V jednotlivých kapitolách jsou popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v analýze SWOT, analýza konkurence podle Porterova modelu pěti sil a analýza zákazníků. Poslední část je zaměřena na sortiment firmy a nákup materiálů k jeho zhotovení. Nakonec je popsán distribuční systém, kde v rámci České republiky popř. Slovenska bylo navrženo řešení k jeho zlepšení.

Klíčová slova

Analýza konkurence

Analýza zákazníků

Distribuční kanály

Nákup

SWOT analýza

Annotation

The diploma thesis is focused on the analysis of the INDIOS Ltd., a company dealing with the production of historical tent replicas, identification of weaknesses in corporate governance and making a proposal of possible solutions. In the first part, the analyzed company is introduced including its history, activities and relationships within the company. The second part deals with marketing analysis. The strengths, weaknesses, opportunities and threats in the SWOT analysis are described in the individual chapters, as well as competitors analysis by Porter's five forces model and customer analysis. The last part is focused on the range of the company and purchase of material for its production. Finally, the distribution system is described, where within the Czech Republic or Slovakia, there is suggested a solution to improve it.

Key Words

Competitive analysis

Customer analysis

Distribution channels

Purchase

SWOT analysis

Obsah

Seznam zkratek	11
Seznam tabulek	12
Seznam obrázků	13
Úvod.....	14
1 Charakteristika podniku.....	16
1.1 Filozofie firmy INDIOS s. r. o.	16
1.2 Historie společnosti.....	17
1.3 Popis činnosti.....	18
1.4 Organizační struktura.....	19
2 Podnikatelské strategické plánování	23
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	23
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	25
2.3 SWOT analýza.....	26
2.4 SWOT analýza firmy Indios s. r. o.	26
3 Analýza konkurence.....	32
3.1 Analýza konkurenčního prostředí podle Portera (Porterův model pěti sil)	32
4 Aplikace Porterova modelu pěti sil v praxi	40
4.1 Ohrožení nově vstupujícími firmami	40
4.2 Ohrožení ze strany stávajících firem	40
4.3 Tlak ze strany substitutů.....	41
4.4 Vliv odběratelů	42
4.5 Vliv dodavatelů.....	42
5 Analýza zákazníků	44
5.1 Analýza obchodních partnerů.....	44
5.2 Analýza konečných spotřebitelů.....	45
5.3 Zákaznické hodnoty.....	46
5.4 Uspokojování zákazníka	47
5.5 Hodnotu přinášejí zážitky.....	48
6 Analýza zákazníků v praxi.....	51

6.1	Analýza obchodních partnerů.....	51
6.2	Analýza konečných zákazníků	52
7	Teorie produktu	54
7.1	Klasifikace spotřebního zboží	57
7.2	Klasifikace průmyslového zboží	58
8	Produkty firmy INDIOS s. r. o.	60
8.1	Stany	60
8.2	Doplňky.....	62
8.3	Služby.....	62
9	Nákup	64
9.1	Marketingové pojetí nákupu.....	64
9.2	Funkce a postavení nákupu	65
9.3	Řízení nákupního procesu	65
9.4	Nákupní rozhodovací proces	66
9.5	Volba dodavatele	67
10	Nákup materiálu	69
10.1	Nákup metráže.....	69
10.2	Nákup ostatního materiálu „B“	72
10.3	Nákup dřevěných konstrukcí a doplňků ke stavbě stanů	73
11	Distribuce	75
11.1	Typy distribučních cest	76
12	Distribuce firmy INDIOS s. r. o.....	79
12.1	Přímá distribuce	79
12.2	Nepřímá distribuce.....	80
12.3	Potenciál v distribuci.....	83
	Závěr	85
	Seznam použité literatury.....	87
	Seznam příloh	89

Seznam zkratek

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
SWOT	Strong Weakness Opportunities Threats
Ltd.	Limited company

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika přitažlivosti podnikání.....	25
Tabulka 2: Konkurence firmy INDIOS s. r. o.	41
Tabulka 3: Stany nabízené firmou INDIOS s. r. o.....	60
Tabulka 4: Nákup tkanin.....	72
Tabulka 5: Vývoj tržeb.....	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura firmy INDIOS s. r. o	21
Obrázek 2: Proces strategického plánování.....	23
Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví podle Michaela E. Portera	34
Obrázek 4: Složky hodnoty očekávané zákazníkem.....	47
Obrázek 5: Pět úrovní produktu.....	55
Obrázek 6: Klasifikace výrobků	57
Obrázek 7: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích	76
Obrázek 8: Varianty distribučních cest na mezipodnikových (průmyslových) trzích.....	77
Obrázek 9: Přímá distribuční cesta	80
Obrázek 10: Jednoúrovňová distribuce Německo	81
Obrázek 11: Jednoúrovňová distribuce Švýcarsko	81
Obrázek 12: Dvouúrovňová nepřímá distribuční cesta.....	82

Úvod

Mnoho lidí nemá ani ponětí, že se výrobou replik historických stanů někdo zabývá. Je tedy zapotřebí, aby se taková firma dostala do povědomí potenciálních zákazníků. V dnešní době, kdy je svět přesycen nabídkou všemožných výtvarných moderní doby v podobě počítačů, televizí, chytrých telefonů a jiné elektroniky, se čím dál více lidí těší z pobytu v přírodě daleko od řinčení mobilních telefonů a hučení počítačových větráků. Daleko častěji se lze setkat s tradičními jarmarky, historickými oslavami při hradech a zámcích, různými kulturními akcemi. Lidé touží po netradičních zážitcích a v tomto ohledu má firma INDIOS s. r. o. velký potenciál.

Tématem diplomové práce je analýza podniku a jeho postavení na evropském trhu. Předmětem analýzy se stala firma INDIOS s. r. o., která se zabývá výrobou replik historických stanů z přírodních materiálů. Cílem práce je odhalení slabých míst v řízení podniku a navržení efektivnějších řešení, a to především v distribuci výrobků v České republice a na Slovensku, kde firma nemá ani ucelený systém, ani odpovědnou osobu, která by se o tyto trhy starala.

V první kapitole je popsána historie společnosti, její činnost a organizační struktura. Ačkoliv INDIOS s. r. o. působí na trhu relativně krátce, její majitelé navazují na dlouholeté zkušenosti firmy FAM s. r. o., která z finančních důvodů v roce 2000 ukončila výrobní činnost, ta postupně přešla pod INDIOS s. r. o.

Druhá část práce je zaměřena na marketingovou analýzu. V kapitole 2 je popsána SWOT analýza současné situace, ve které jsou zmíněny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Největší příležitostí je bezesporu zvyšující se poptávka spotřebitelů po nových a netradičních zážitcích. V tomto ohledu má firma velký potenciál. Je ale nezbytné, aby se společnost dostala do povědomí svých potenciálních zákazníků. S tímto problémem souvisí největší slabina podniku, kterou je absence aktivního prodeje. Bez cílených marketingových aktivit společnost nemůže zvýšit prodej na tuzemském trhu. Velkou hrozbou je špatný vývoj českého textilního průmyslu. Pro výrobce je životně důležité mít spolehlivého dodavatele tkanin, který zajistí kvalitní materiál.

Druhou marketingovou analýzou je analýza konkurence, která byla vypracována podle Porterova modelu pěti sil. V současné době do tohoto oboru podnikání tuzemští výrobci nevstupují, k ohrožení by ale mohlo dojít od zahraničních výrobců. Větší problém ale představují firmy, které se výrobou podobného sortimentu již zabývají. Ačkoliv společnost nabízí prvotřídně zpracované kvalitní výrobky a kompletní servis, mnoho potenciálních, zejména tuzemských zákazníků, upřednostňuje spíše nižší cenu. I v této analýze podnik naráží na situaci textilního průmyslu v ČR, kdy někteří dodavatelé vzhledem k jejich monopolnímu postavení nutí firmu k větším odběrům, než jaké jsou potřeba, čímž zatěžují její finanční situaci.

Poslední marketingová analýza je zaměřena na zákazníky. INDIOS s. r. o. se orientuje převážně na klienty v zahraničí, hlavně v Německu a ve Švýcarsku, kde má vybudované distribuční kanály. Přes tyto kanály se výrobky dostávají i do dalších států Evropy. Německý a švýcarský trh představuje cca 70 % obrátu. Konečné zákazníky má firma zmapované jen na území ČR, kde nejdůležitější skupinou jsou zájmové skupiny a rozpočtové organizace. Tuzemský trh tvoří cca 10 % obrátu.

V třetí části je popsán sortiment a nákup materiálu k jeho zhotovení. Mezi sortiment, který společnost svým zákazníkům nabízí, patří stany, doplňky v podobě dobového příslušenství a služby. Vedle nákupu základního materiálu – metráže textilní tkanin, je výrobcem zajišťován nákup dřevěných konstrukcí a doplňků pro kompletaci výrobků. Většina základního materiálu je stále zajišťována od tuzemských dodavatelů, kterým se ale nedaří docílit potřebné kvality odebíraných materiálů. Alternativním řešením by bylo nalezení zahraničního dodavatele tkanin. Firma již část materiálu ze zahraničí odebírá, jedná se ale zatím o speciální certifikované tkaniny, které mají sníženou hořlavost.

Poslední část je zaměřena na distribuční kanály firmy INDIOS s. r. o. Dva hlavní distribuční kanály představují německá společnost FAM WEST GmbH a švýcarská společnost FAM Zeltwelt GmbH.

1 Charakteristika podniku

Obchodní jméno: INDIOS s. r. o.

Zahájení činnosti: 6. ledna 2006 v Praze

Sídlo: Zubatého 450/9, 150 00, Praha - Smíchov

Sídlo provozovny: Nádražní 1057, 512 51, Lomnice nad Popelkou

Statutární orgán: Robin Renelt a František Čapek

Ředitel provozovny: František Čapek

Počet zaměstnanců celkem: 11

Počet zaměstnanců provozovny: 9

INDIOS s. r. o. je mladá firma zabývající se výrobou historických stanů. Její finanční, účetní a obchodní zázemí je v Praze. Výrobní část společnosti se nachází v Lomnici nad Popelkou, kde je výrobní konfekční dílna včetně vývoje nových produktů, sklad materiálu a expedice výrobků. Jejím hlavním zaměřením je textilní výroba střední a těžké konfekce a částečně její náplň doplňuje prodej metráže. Podnik se převážně orientuje na zákazníky v zahraničí tj. v Německu, Francii a ve Švýcarsku. Podíl domácího trhu je kolem 10 %.¹

1.1 Filozofie firmy INDIOS s. r. o.

Filozofii firmy INDIOS s. r. o. vystihují slova jejího majitele Robina Renelta: *„Žijeme v časech, kdy se zdá, že technický pokrok již dávno překonal lidského ducha. Mnoho z nás jezdí autem, o němž většinou ani netušíme, jak vlastně funguje. Pracujeme s počítači, které se často zdají mít pro naši práci větší kvalifikaci než my sami. Již dávno používáme běžné předměty, které bychom sami nikdy nebyli schopni vyrobit. Tento vývoj se nezastavil ani před naším volným časem. Dokonce v oblasti tzv. "outdooru" panuje trend, kdy všechno*

¹ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

musí být lehčí, rychlejší a lepší, abychom se lépe chránili před špatným počasím, zimou nebo naopak vedrem, a mohli tak přírodu ještě lépe "konzumovat".

Rychle zdolat horu, rychle se zase dostat dolů a honem dál. Kde ale v tomto "závodu" o čas zůstal člověk?

Naše historické stany jsou určeny těm, kteří se rozhodli z tohoto bludného kruhu alespoň čas od času vystoupit, na chvíli se zastavit a poohlédnout se po vlastních kořenech. Historické stany spojují romantiku s krásou dob dávno minulých a odkazují na moudrost starých národů, v jejímž jádře naleznete jednoduchý a s přírodou spojený životní styl.

S historickým stanem se už v přírodě nikdy nebudete cítit jako nezvaný host, ale naopak jako její nedílná součást. Neexistuje snad krásnější pocit, než se večer uložit ke spánku ve stanu z přírodních materiálů, tak jednoduchém, a přece pohodlném, který jste si navíc postavili vlastníma rukama, a znáte tak každý poslední detail jeho konstrukce. Takový zážitek vám dává zcela nový pocit naplnění, pramenící z nově nabyté schopnosti uspokojit prastaré a nejzákladnější lidské potřeby. V historickém stanu poznáte, jak žít v jednotě s přírodou, místo abyste proti ní bojovali.“²

1.2 Historie společnosti

Společnost INDIOS s. r. o. byla původně založena jen jako prodejní firma, ale v roce 2008 v souvislosti se zrušením výroby u původního dodavatele zahájila výrobní a vývojovou činnost ve vlastní režii. Podnik navazuje na téměř dvacetiletou historii výroby a prodeje indiánských a historických stanů firmy FAM s. r. o. Navazuje tedy na dlouholeté

² Robin Renelt. Filosofie tradičních přírodních stanů: „Zpět do minulosti...“ *Indios přírodní stany* [online]. Praha, 2013 [vid. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.indios.cz/cs/filosofie-tradicnich-a-prirodnich-stanu/>

zkušenosti ve výrobě a prodeji svých výrobků zejména do Německa, Francie, Švýcarska a na domácí trh.

Firma má silné zastoupení prostřednictvím sesterských společností v Německu – FAM West GmbH se sídlem v Egingu am See, ve Francii – FAM West France SARL se sídlem ve Verzenay a ve Švýcarsku – FAM Zeltwelt se sídlem v Diessenhofenu. Přes tato zastoupení je realizován prodej i do dalších států Evropy např. do Itálie, Rakouska, Dánska, Holandska, Španělska apod.

1.3 Popis činnosti

Společnost vyrábí dobové historické rytířské stany, indiánská týpí, mongolské jurty, westernové stany, velkoprostorové stany, prodejní stany a stánky, různé plachty a speciální konfekční výrobky podle přání zákazníků. Charakter výroby lze nazvat „zakázkovým krejčovstvím“, protože téměř každý výrobek je vyráběn individuálně podle přání zákazníka.

Výrobce zpracovává převážně tradiční materiály, zejména bavlněné tkaniny, barvené a upravované pro výrobu dobových výrobků, jako specialitu nabízí potištěné tkaniny na rytířské stany a vnitřní baldachýny. Vedle základních tkanin z přírodních vláken zpracovává i ostatní pomocné materiály např. šňůry, konopná lana, napínáky, nitě apod. Výrobní činnost nezahrnuje jenom textilní výrobu, ale musí zajišťovat i dřevěné konstrukce a doplňky nutné ke stavbě stanů.

Dřevěné konstrukce na historické stany a indiánská týpí si firma zajišťuje z místních zdrojů, využívá nabídky dřevozpracujících firem z oblasti Lomnice nad Popelkou a okolí. Významně tím podporuje zaměstnanost v regionu.

INDIOS s. r. o. je malá firma, přesto se dá říci, že v ČR patří k největším zpracovatelům bavlněných a barevných impregnovaných tkanin vyráběných na domácím trhu.

Jak již bylo řečeno, činnost podniku je zaměřena na zakázkovou výrobu pro jednotlivé zákazníky. Tato činnost je složitější na organizaci a odbornou přípravu výroby. Na druhé straně má tento systém zakázkové práce výhodu před asijskou konkurencí.

Společnost se prostřednictvím svých výrobků pokouší o návrat k přírodě, historii a odkazu na moudrost starých národů. Snaží se přesvědčit lidi, aby opět našli s přírodou spojený životní styl. S touto myšlenkou zatím firma prodává své výrobky na náročných trzích zejména v Německu, Švýcarsku, Francii apod. Bohužel současný trend vývoje textilu v ČR způsobuje značné problémy v nákupu materiálů. Ekonomická situace se zhoršila za poslední roky v souvislosti s dramatickým zvýšením světových cen bavlny. To má za následek nutné zvýšení prodejních cen výrobků firmy INDIOS s. r. o. a je otázkou, jak na tuto situaci budou reagovat zákazníci.

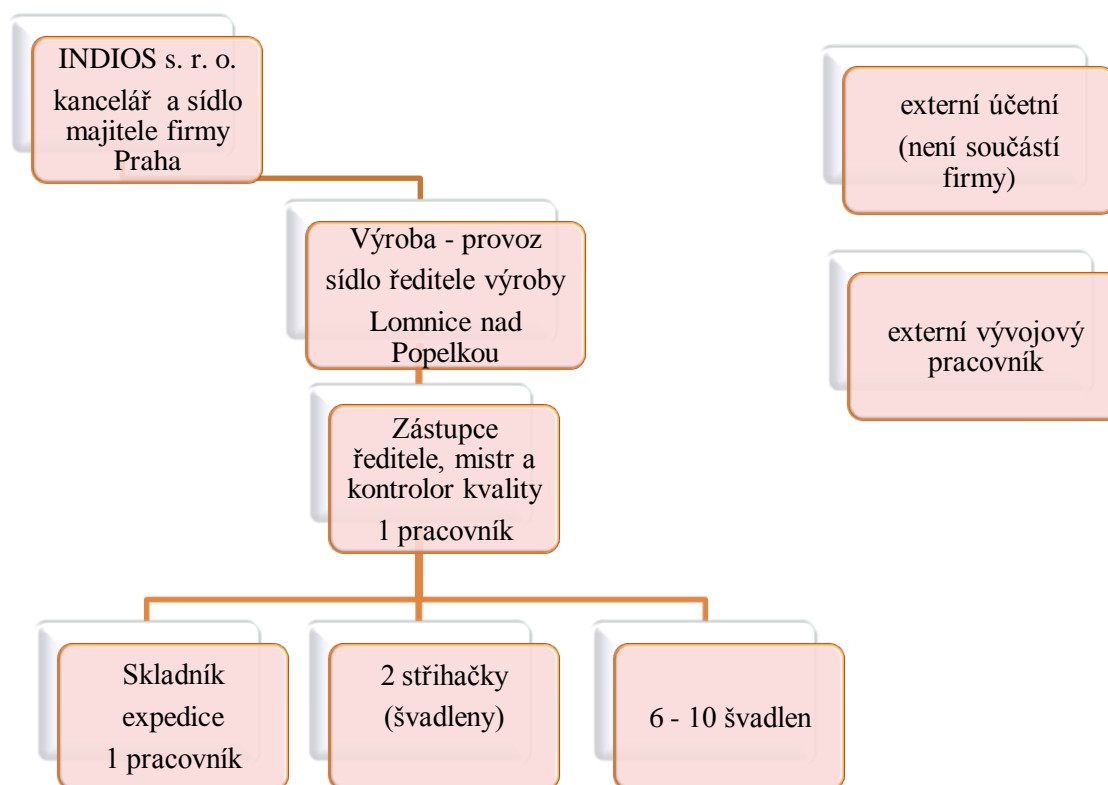
1.4 Organizační struktura

Organizace řízení této malé společnosti je rozdělena na dvě části – jedna se nachází v Praze a druhá v Lomnici nad Popelkou. V Praze je obchodní kancelář pro osobní jednání se zákazníky, slouží i jako malý sklad pro předání zakázek zejména pražským zákazníkům. V Lomnici nad Popelkou je výrobní provozovna - šicí dílna včetně vývoje nových výrobků, sklady pro textilní část výroby, sklady pro dřevěné konstrukce a příslušenství. Patří sem také expedice a organizace dopravy.

Je potřeba zmínit, že společnost INDIOS s. r. o. vznikla vyloženě jen jako výrobní firma, která vyráběla zakázky pro německou firmu FAM WEST GmbH, která zase naopak prodávala výhradně výrobky firmy INDIOS s. r. o. Postupem času byly zřízeny i české internetové stránky pro prodej na domácím trhu, ale společnost nikdy neměla aktivního zaměstnance pro organizaci prodeje a marketingu na českém trhu. Pokud si zákazník objedná výrobek ze systému internetové nabídky, požadavky vyřizuje majitel a jednatel podniku. Jenomže majitel řídí zároveň firmu v Německu, kde zajišťuje prodej a distribuci

do Německa a ostatních zemí Evropy, jeho čas pro organizaci domácího trhu byl, a je tedy velmi omezený. Ukazuje se, že tento systém organizace prodeje pro tuzemsko a eventuálně pro Slovensko je nedostačující. Částečně byly předány kompetence pro prodej přímo na výrobní provozovnu, ale ani tam není profesionální pracovník, který by mohl věnovat více času pro jednání se zákazníky a pro aktivní nabídku výrobků firmy INDIOS s. r. o. Takto může fungovat jen s malým obratem prodeje pro tuzemsko. S přibývajícím zájmem zákazníků podnik cítí, že musí vytvořit lepší podmínky pro zajištění prodeje na domácím trhu.

Firma musí svoji nabídku aktivně představit cílovým skupinám na tuzemském trhu, účastnit se výběrových řízení např. pro skauty, školy, různá města, která financují nákup sortimentu pro potřeby města nebo pro zájmové organizace. Organizační struktura je graficky znázorněna na obrázku 1.



Obrázek 1: Organizační struktura firmy INDIOS s. r. o

Zdroj: Ředitel provozovny

Z organizační struktury je patrná absence prodeje a zásobování. Veškeré tyto činnosti jsou postavené na řediteli výroby s částečnou výpomocí jeho zástupce, částečně pak na majiteli firmy INDIOS s. r. o. v Praze. Ale činnosti v tuzemsku se může věnovat jen okrajově, protože je téměř plně vytížen prací pro FAM WEST GmbH pro Německo a ostatní země západní Evropy.

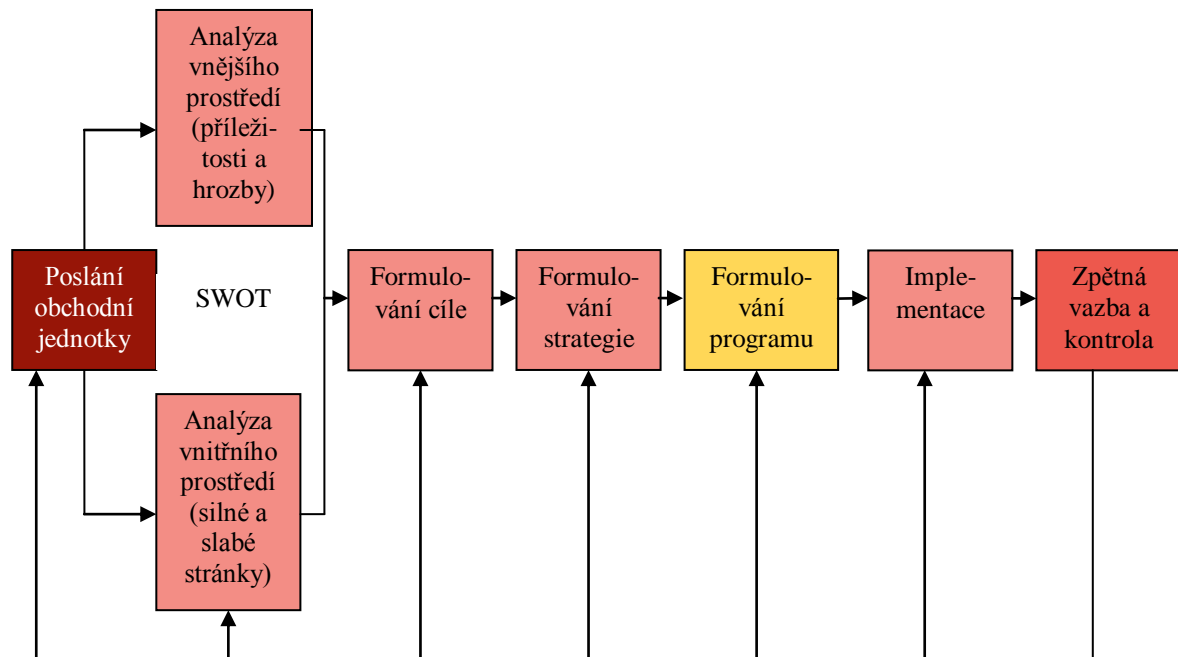
Předávání informací do výroby je na základě objednávky zaslané e-mailem řediteli výroby, který vytvoří zakázku pro šicí dílnu a potvrdí termín výroby a expedice. Zakázku pak zpracuje mistr dílny do průvodního listu, který pak projde celým výrobním procesem od střižárny přes šicí dílnu až po konečnou kontrolu. Po kontrole je výrobek - stan předán do skladu, kde je zkompletován s konstrukcí a příslušenstvím, popsán expedičními údaji a připraven k expedici.

Vývojovou a inovační stránku si výrobce zajišťuje, pokud to jde, z vlastních zdrojů. Jednodušší nové výrobky a změny zajišťuje zástupce ředitele. Jedná se zejména o rovné plachty, přístřešky, kryty eventuelně o tvarované menší výrobky. Produkty náročnější na vzorování a výpočty tvarů zajišťuje firma u externího pracovníka.³

³ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

2 Podnikatelské strategické plánování

Proces strategického plánování je složen z osmi kroků, jak je uvedeno na obrázku 2.⁴ Tato diplomová práce bude zaměřena především na SWOT analýzu.



Obrázek 2: Proces strategického plánování

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing, Management*. 9.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 83. ISBN 80-7169-600-5.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí, jinak také analýza příležitostí a hrozeb, poskytuje firmě informace o počtu potenciálních zákazníků a jejich finanční situaci, o jejich konkurentech, legislativních opatřeních týkajících se daného odvětví a o dostupných distribučních sítích.

⁴ KOTLER, P. *Marketing, Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 83. ISBN 80-7169-600-5.

To znamená, že firma se musí zaměřit na rozhodující síly makroprostředí, které ovlivňují její podnikání. Jsou to síly demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní. Také se musí zaměřit na důležité účastníky mikroprostředí, kterými jsou zákazníci, konkurenti, distributoři, dodavatelé, kteří ovlivňují schopnost firmy získávat na trhu zisk. Obchodní jednotka musí také zhotovit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování významných vývojových trendů, jejichž smyslem je odhalování příležitostí a hrozeb.

Příležitosti

Hlavním cílem zkoumání vnějšího prostředí je identifikace nových marketingových příležitostí. Takovou příležitostí může být oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Marketingové příležitosti by měly být tříděny z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost toho, že firma bude mít úspěch, bude záviset nejen na tom, jestli její konkurenční síla bude odpovídat klíčových aspektům na úspěch, ale také na tom, jestli bude převyšovat konkurenční sílu svých konkurentů.

Hrozby

Některé vývojové trendy vnějšího prostředí mohou ohrožovat podnikatelské aktivity. Hrozba tedy vzniká nepříznivým vývojovým trendem ve vnějším prostředí, a pokud by firma nezavedla účelná marketingová opatření, mohla by ohrozit prodej firmy nebo její zisk. Hrozby by měly být tříděny podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. U hrozeb, které představují největší ohrožení a mají vysokou pravděpodobnost výskytu, je třeba zrealizovat plán marketingových aktivit, které by firma uskutečnila v případě, že ohrožení skutečně nastane. Některé hrozby plán marketingových aktivit nevyžadují, ale je nezbytné je sledovat, a to z toho důvodu, že by se mohly pro firmu stát nebezpečnějšími. Na základě matic příležitostí a hrozeb lze charakterizovat přitažlivost daného podnikání viz tabulka 1.⁵

⁵ KOTLER, *Marketing, Management*, 1998, s. 83.

Tabulka 1: Charakteristika přitažlivosti podnikání

Obchodní jednotka	Příležitosti	Hrozby
Ideální	velké	malé
Spekulativní	velké	velké
Vyzrálá	malé	malé
Znepokojivá	malé	velké

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing, Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 85. ISBN 80-7169-600-5.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se jinak nazývá analýza silných a slabých stránek. Nejenže firma musí rozpoznávat atraktivní příležitosti, ale musí také tyto příležitosti umět využít. Proto je nezbytné, aby se pravidelně vyhodnocovaly silné a slabé stránky. Faktory ovlivňující marketingové, finanční, výrobní a organizační schopnosti jsou posuzovány z hlediska intenzity vlivu (výkonnosti) a z hlediska důležitosti. Je jasné, že nelze, aby se veškeré podnikatelské aktivity projevovaly pouze slabými nebo pouze silnými stránkami. Zásadní otázka je, jestli by se firma měla zabývat výlučně těmi příležitostmi, u kterých by mohla využít své silné stránky, nebo mnohem lepšími příležitostmi, které by ale vyžadovaly značné úsilí pro získání nezbytných silných stránek.

Občas se může stát, že firma nedovede efektivně podnikat, přestože má dostatečně kvalifikované útvary, a to z toho důvodu, že tyto útvary spolu nespolupracují jako tým. Proto je velmi důležité, aby se vyhodnocovala úroveň pracovních vztahů v rámci auditu vnitřního prostředí. Pro prvotřídní společnosti je typické, že jejich útvary se vyznačují špičkovými všestrannými schopnostmi, a ne pouze schopnostmi základními. V každé firmě je nezbytné řídit nějaké základní procesy, jako je vývoj nových produktů, jejich uvádění na trh a vyřizování objednávek. Každý z těchto procesů svým způsobem přispívá k tvorbě spotřebitelské hodnoty a vyžaduje meziútvarovou spolupráci. Nestačí jen dokonalé plnění základních povinností, ale je nezbytné, aby celé procesy byly řízeny komplexně a aby

se rozvíjela tvůrčí spolupráce navazujících útvarů. Takto lze dosáhnout konkurenční síly založené na schopnostech.⁶

2.3 SWOT analýza

Proces, při kterém firma identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, se nazývá SWOT analýza. Tato analýza je základem pro stanovení specifických cílů pro dané plánovací období. SWOT analýza je ta etapa strategického plánovacího procesu, která se nazývá formulování cíle. Pojem cíle je manažery používán pro stanovení úkolů, které se projevují velikostí a časem. Kvalifikované cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. Jen málo firem má pouze jeden cíl. Většina sleduje určitou kombinaci cílů, které zahrnují rentabilitu, zvýšení tržního podílu, image, omezení rizika, inovace atd. Stanovení cílů obchodních jednotek dovoluje firmě uplatnit cílové řízení. Aby tento systém cílového řízení fungoval, musí cíle splňovat takové požadavky, jako je hierarchické uspořádání od nejdůležitějšího k nejméně důležitému, cíle by měly být kvantifikovány, měly by být realistické a konzistentní, to znamená, že například je nemožné současně maximalizovat objem prodeje a zisky.⁷

2.4 SWOT analýza firmy Indios s. r. o.

V této části bude sestavena SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které vyplývají ze situace firmy INDIOS s. r. o.

Silné stránky

- firma je dobře zavedena na zahraničních trzích

⁶ KOTLER, *Marketing, Management*, 1998, s. 85.

⁷ Tamtéž, s. 99.

- přehledné zpracování internetových stránek v několika jazykových verzích
- dobrá kvalita vypracování výrobků
- široký sortiment výrobků a nabízených barevných variant
- kompletní dodávka včetně dřevěných konstrukcí a doplňků
- přizpůsobivost speciálním požadavkům zákazníka
- krátké dodací lhůty
- pěkné pracovní prostředí
- inovace stávajících výrobků
- zlepšení kvality a vlastností výrobků

Slabé stránky

- absence aktivního prodeje
- sezónní výroba
- vysoké režijní náklady
- vzorování výrobků externím pracovníkem
- závislost dodávek dřevěných dílů na cizích firmách

Příležitosti

- touha spotřebitelů po zážitcích
- poptávka po nových výrobcích
- získání a udržení si nových i stávajících cílových skupin zákazníků
- rozšíření na nové trhy

Hrozby

- konkurence
- kritická situace v textilním průmyslu v ČR
- kvalita tkanin
- vysoké náklady vstupů a energií
- nejistý pronájem výrobních prostorů

Mezi nejsilnější stránky patří vysoká pružnost a variabilita nabízených výrobků, specializace na repliky historických stanů a pružné dodací termíny. Výrobce nabízí

množství velikostních variant jednotlivých modelů, je schopen vyhovět speciálním požadavkům zákazníků na úpravy daného modelu. Další silnou stránkou jsou doprovodné služby, které firma nabízí k danému produktu, jako je např. instruktáž při stavbě stanů, následný servis a oprava stanů i v mimozáruční době.

Velkou výhodou jsou dlouholeté kontakty podniku s distributory zejména v Německu, Švýcarsku a ve Francii, kteří jsou výhradními prodejci výrobků firmy INDIOS s. r. o. na těchto trzích. Společnost s těmito distributory obchoduje na základě smluv o výhradním prodeji.

Slabou stránkou je bezesporu absence aktivního prodeje na tuzemském trhu. Důvodem bylo zaměření na zahraničí, kde v minulosti zakázky ze zahraničí vyčerpávaly téměř celou kapacitu výroby. Tento problém bude řešen v kapitole 11.

Další nevýhodou je sezónní výroba těchto výrobků, kde dvě třetiny zákazníků uplatňují své objednávky v průběhu 1. – 7. měsíce v roce. Tento fakt způsobuje personální i finanční problémy ve zbývajících částech roku. S tím souvisí i náročné plánování financí a nutná tvorba rezerv. Pro eliminaci sezónnosti jsou využíváni zahraniční pracovníci v době zvýšených objednávek.

Jak již bylo řečeno, vývojově a inovačně náročnější výrobky zajišťuje výrobce u externího pracovníka. Není to stav ideální, ale vzhledem k nízké četnosti vzorování by společnost profesního pracovníka ekonomicky neuživila. Přesto i v této oblasti by měla firma INDIOS s. r. o. hledat nové možnosti, měla by přijít na trh s novými výrobky s lepšími užitnými vlastnostmi a jiným, pro zákazníky atraktivním designem.

V dnešním materialistickém a přetechizovaném světě čím dál více lidí touží po návratu k přírodě a to pro podnik představuje velkou příležitost nabízet nové zážitky. Strávit v týpí nebo v historickém stanu aspoň několik nocí může být jedinečnou zkušeností a příležitostí přenést se na chvíli do jiného světa, kde platí jiná pravidla a hodnoty. Zejména pro děti to jsou nezapomenutelné zážitky, které si odnesou i do dospělosti. Další příležitostí, o které firma uvažuje, je vstup na nové trhy ve východní Evropě, zejména do Ruska, na Ukrajinu

apod. Velmi zajímavým trhem se jeví i Velká Británie, kde historické stany mají svoji tradici. Bez povšimnutí by neměly zůstat ani ostatní země západní Evropy

Hrozbou pro INDIOS s. r. o. je na prvním místě konkurence, zvláště těch výrobců, kteří mají buď stejný, nebo velmi podobný sortiment. Historicky to jsou firmy, které byly dříve součástí jedné společnosti, ale pro rozpory mezi původními majiteli se rozdělila na tři samostatné podniky. Konkurenční boj stále trvá. Cestou, jak být lepší, je vysoká kvalita za přijatelné ceny a dobrý servis výrobků. Ostatní konkurence na tuzemském trhu nabízí podobné výrobky, ale nenabízí zdaleka takový druhový a barevný sortiment. Kvalita těchto výrobků je špatná, ale na nižší cenu určitá část trhu reaguje kladně a zboží koupí. S konkurencí je nutné žít, je nutné mít o ní přehled a citlivě svoje výrobky zákazníkům nabízet a přesvědčit je o přednostech produktů firmy INDIOS s. r. o. ⁸

Od roku 1850 byl český textilní průmysl jádrem textilního průmyslu v rozsáhlé rakouské říši. V roce 1902 zaměstnával 1,35 mil. pracovníků. Až do konce roku 1920 byl český textilní průmysl jedním z nejsilnějších a nejvíce exportně orientovaných na světě. Po druhé světové válce, kdy se Československo stalo satelitem Sovětského svazu, národní investiční plány upřednostňovaly vývoj textilního průmyslu v české části země.

Přechod k tržnímu hospodářství byl velmi bolestivý pro textilní a oděvní průmysl v ČR. Jenom v roce 1991 se česká textilní výroba snížila o 35 %. Do konce roku 1991 tento sektor stále zaměstnával 120 950 pracovníků, do roku 2003 klesl počet zaměstnaných cca na 83 000.⁹

Tento nepříznivý vývoj českého textilního průmyslu negativně dopadá i na INDIOS s. r. o. Tradiční dodavatelé jako např. Texlen a. s., Textilana a. s., Tiba a. s. již neexistují, Technolen technický textil a. s. již nevyrábí a neprodává potřebné tkaniny. Na trhu zůstala

⁸ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

⁹ Research and markets: Learn about the prospects for the textile and clothing industry in the Czech republic. *ProQuest central* [online databáze]. New York: Business Wire, 2008 [vid. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/444362243?accountid=17116>

nabídka menších dodavatelů, kteří však nedosahují odpovídající kvality, jsou draží a méně pružní v dodávkách, než tomu bylo u velkých podniků. Zejména horší kvalita vybarvení tkanin a jejich užitných vlastností velmi negativně ovlivňuje ekonomickou stránku firmy. Je to neustálý boj s dodavateli. Někteří dodavatelé bohužel cítí své monopolní postavení a nejsou ochotni přistoupit na významnější kompromisy. INDIOS s. r. o. proto musí neustále hledat alternativní možnosti dodávek od jiných dodavatelů, aby nebyla závislá jen na jednom dodavateli.

Výrobce po zrušení Texlenu a. s. začal odebírat upravené tkaniny od společnosti Gerl s. r. o. Bohužel tento dodavatel nezajišťuje požadovanou kvalitu tkanin po úpravě – špatná impregnace, nestejněměrné vybarvení, špatná stálost barvy, fleky, špinavé zboží. Tyto problémy jsou řešeny standardním postupem – reklamováním zboží, vyžadováním slev, jednáním o zlepšení technické vybavenosti a o dodržování parametrů tkanin tj. impregnace, šíře tkaniny, značení vad, čistota zboží, termíny.

Společnost dodává své výrobky z 90 % na zahraniční trhy, musí tedy držet vysokou kvalitu provedení svých výrobků, aby byla schopna udržet své zákazníky a přesvědčit nové o své kvalitě. Pro udržení resp. zlepšení kvality je životně důležité vyřešit problémy kvality dodávaných tkanin. Špatná kvalita tkanin znehodnocuje dobré konfekční zpracování, kterým je firma mezi zákazníky dobře zapsána. Z tohoto důvodu uvažuje o nákupu materiálů ze zahraničí. Část nákupů již výrobce zajišťuje od zahraničních dodavatelů, kde je kvalita velmi dobrá, ale za vyšší ceny.

Hrozbou pro firmu je i nájem výrobních prostor, který je nejistý z hlediska perspektivy. Společnost Technolen technický textil a. s., jejichž prostory má podnik pronajaty, je v rukou německých majitelů, kteří mohou objekt prodat. Pokud by firma musela hledat jiné pracoviště, způsobilo by to nemalé problémy, hlavně pokud by výpověď spadla do období prvního pololetí, kdy sezónní zájem o výrobky je největší. Další nevýhodou je velikost pronajímaných prostor, které jsou zbytečně velké pro současnou náplň výroby. Vzhledem k vysokým únikům tepla je velmi drahé i vytápění prostor.

INDIOS s. r. o. vyrábí ve své režii textilní část nabízeného sortimentu. Druhou nedílnou součástí výrobků jsou konstrukce, které jsou zajišťovány u několika dřevozpracujících firem. Výrobce je tedy plně závislý na jejich dodávkách a ochotě spolupracovat při vývoji nových výrobků. Tato roztržštěnost mezi několika dodavateli má své výhody, ale i nevýhody. Výhodou je, že pokud má jeden výrobce problémy, může ho zastoupit jiný. Nevýhodou je náročnější organizace, rozmělnění financí, nutnost držet větší pohotovostní zásobu, vyšší ceny některých z komodit.

Vlastní dřevovýroba nebo alespoň soustředění celého sortimentu k jednomu stabilnímu dodavateli v regionu by mohlo být v budoucnu pro firmu lepší řešení.¹⁰

¹⁰ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

3 Analýza konkurence

Počet konkurentů a jejich síla každým rokem roste. Roste také množství firem, které své zboží vyrábí ve východní Evropě, čímž se jejich výrobky pro západní Evropu stávají levnějšími. Jestliže konkurenční síla obchodníků roste, firmám už nestačí, aby dokonale znaly jen své cílové zákazníky, stejně dobře musí znát i své konkurenty. Nepřetržité porovnávání vlastností a cen svých produktů s produkty konkurenčními je proto nezbytné. Je to jediný způsob, jak odhalit skutečné i potenciální konkurenční výhody a nevýhody.

Firmy by se měly zaměřit na tyto otázky:

1. Kdo jsou jejich konkurenti?
2. Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
3. Jaké jsou jejich strategie a cíle?
4. Jak obvykle reagují na své ohrožení?¹¹

3.1 Analýza konkurenčního prostředí podle Portera (Porterův model pěti sil)

Základem pro formulování konkurenční strategie je uvedení firmy do vztahu s jejím prostředím. Toto prostředí je velmi široké a obsahuje různé vlivy (sociální, ekonomické atd.), zásadním prostředím pro firmu je ale to, v němž soutěží. Na stanovení konkurenčních pravidel hry má velký vliv struktura odvětví. Vnější vlivy mimo odvětví mají zejména

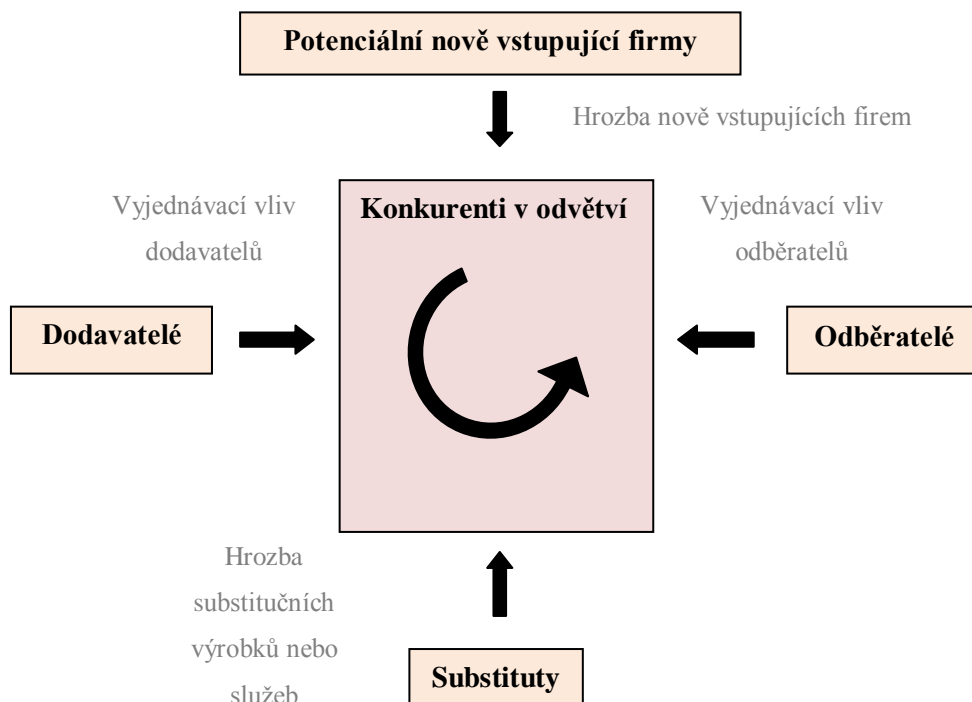
¹¹ KOTLER, *Marketing, Management*, 1998, s. 207-208.

relativní charakter, jelikož běžně působí na veškeré firmy v odvětví. Odlišná schopnost firem vypořádat se s nimi je tedy klíčová.¹²

Podle Portera úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti základních silách. Konkurenci kromě soupeřících subjektů představují substituty, odběratelé, dodavatelé a nově vstupující firmy. Například i firma, která má ve svém odvětví silnou pozici, může dosahovat relativně nízkých zisků, jestliže substituty jejích výrobků budou výrazně levnější. Podstatou konkurenční strategie tedy je, aby firma získala v odvětví takové postavení, kdy může co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo obrátit jejich působení ve svůj prospěch.¹³

¹² PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 3. ISBN 80-85605-11-2.

¹³ PORTER, *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1994, s. 4-5.



Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví podle Michaela E. Portera

Zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

3.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Snaha nově vstupujících firem získat určitou část trhu s sebou může přinášet pokles cen nebo růst nákladů ostatní firem a tím může snížit ziskovost odvětví. Jestliže překážky vstupu do odvětví jsou minimální a pokud stávající firmy nejsou schopny ostře reagovat na novou konkurenci, hrozba vstupu nových firem bude vysoká. Podle Portera existuje šest základních zdrojů překážek vstupu do odvětví.¹⁴

¹⁴ PORTER, *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1994, s. 7.

1. Úspory z rozsahu

Jedná se o snížení jednotkových nákladů v závislosti na rostoucím objemu produkce za určité období. Problém nově vstupujících firem může také spočívat v nedostatečně výkonné technologii výroby, nízkých znalostech nebo v horším přístupu k surovinám.

2. Diferenciace produktu

Spočívá v tom, že stávající firmy mohou těžit z toho, že do odvětví vstoupily mezi prvními, mají své zavedené značky, rozdílnou produkci a zákaznický servis, čímž si u zákazníků vybudovaly loajalitu. Nově vstupující firmy musí překonat existující loajalitu zákazníků, což vede k vysokým výdajům a výsledek je navíc nejistý.

3. Kapitálová náročnost

Tato překážka vstupu na trh představuje nejen náklady na vybudování výrobní kapacity, ale také marketingové náklady, které souvisí se získáním důvěry potenciálních zákazníků, náklady na výzkum a vývoj ke krytí počátečních ztrát apod.

4. Přechodové náklady

Jsou to jednorázové náklady související se změnou dodavatele. Jsou-li tyto náklady vysoké, nově vstupující firma je musí kompenzovat výrazným zlepšením ceny nebo kvality, aby zákazníka získala.

5. Přístup k distribučním kanálům

Další překážku představuje potřeba zajištění distribuce vlastní produkce. Přirozené distribuční kanály bývají zaopatřeny stávajícími firmami a přimět tyto kanály, aby akceptovaly výrobky nové firmy, nebývá jednoduché. Překonat tyto překážky může být někdy natolik náročné, že je firma nucena vynaložit vysoké náklady na vytvoření zcela nového distribučního kanálu.¹⁵

¹⁵ PORTER, *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1994, s. 7-11.

6. Vládní regulace

Významnou překážku vstupu do odvětví může představovat také legislativa a politika státu a to prostřednictvím udělování licencí, různých legislativních norem, zákonů na ochranu životního prostředí a ochranu spotřebitelů apod. Tyto překážky se mohou týkat i vstupu zahraničních investorů, kdy je pro vstup vyžadován souhlas vlády.¹⁶

3.1.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V rámci konkurenčního okolí dochází ke konkurenčním bojům mezi podniky. Tyto boje se dají považovat za nejsilnější konkurenční sílu. Její intenzita se odráží ve snaze soupeřících firem získat lepší tržní pozici prostřednictvím konkurenční strategie. Konkurenční strategie obsahuje jak akce ofenzivní směřující k získání výhody nad soupeři, tak tahy defenzivní, které slouží k obraně současné pozice firmy. Je třeba mít na paměti, že konkurenční strategii mají zpracovanou i soupeři, a proto do značné míry ovlivňují úspěch strategie naší firmy.

V rámci konkurenční strategie jsou používány různé konkurenční nástroje (cena, kvalita, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály apod.). Skladba těchto nástrojů se mění v závislosti na nových tržních podmínkách a působení konkurentů.¹⁷

¹⁶ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 52-52. ISBN. 80-7179-367-1.

¹⁷ PORTER, *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1994, s. 48.

3.1.3 Tlak ze strany substitutů

Všechny firmy v odvětví soupeří o přízeň svých zákazníků nejen s konkurenty v oboru, ale také s firmami, které vyrábějí substituty. Zisk firem v odvětví je tedy závislý také na ceně substitutů. Jestliže se substitut stane díky své ceně, výkonu nebo díky oběma aspektům přitažlivější, budou někteří zákazníci v pokušení obrátit svou pozornost k novému výrobku.¹⁸

Identifikace substitutů znamená, že firma vyhledává takové produkty, které mohou plnit stejnou funkci jako její výrobky. Podle Portera by měla být zvýšená pozornost věnována těm substitutům, které se svou cenou blíží cenám produktů odvětví a také těm, které jsou vyráběny odvětvími, která dosahují vysoké ziskovosti. Právě v těchto odvětvích v případě zostření konkurence dochází ke snížení cen a tím pádem ke zvýšení tlaku ze strany substitutů.

Firma ovšem nemusí usilovat o úplné vytlačení substitutů. Na základě analýzy těchto trendů firma může substitut zahrnout do své strategie jako nevyhnutelnou sílu.¹⁹

Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitutů, je tím významnější, čím nižší je cena substitutů, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou přechodové náklady. Pokud chce firma tuto sílu odhadnout, měla by porovnávat růst prodeje vlastních a substitučních výrobků.²⁰

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, *Strategická analýza*, 2006, s. 50.

¹⁹ PORTER, *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1994, s. 24.

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, *Strategická analýza*, 2006, s. 51.

3.1.4 Vliv odběratelů

Odběratelé usilují o to, aby jejich nákupy byly realizovány za nižší ceny, vyšší kvalitu a lepší služby a staví tak jednotlivé firmy v odvětví navzájem proti sobě do konkurence.

V jednotlivých odvětvích se vliv odběratelů bude různit. Velký vliv mají tehdy, jestliže jejich počet je malý a nakupují velká množství vzhledem k celkovému objemu prodeje dodavatele. V takových případech jsou odběratelé schopni vyjednat si množstevní slevy a další výhody, jako je vylepšení vlastností výrobků, doprovodné služby, a to při zachování cen.

Velkou vyjednávací schopnost budou mít odběratelé i v případě, že nakupují značně standardizovaný nebo nediferencovaný produkt. Mohou tak snadno přejít k jinému dodavateli s prakticky nulovými přechodovými náklady.²¹

3.1.5 Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit svou převahu a snížit ziskovost v odvětví prostřednictvím zvyšování cen a snižování kvality produkce. Podmínky posilující postavení dodavatelů jsou podobné jako u odběratelů. Silný vliv mají tehdy, jestliže produkt je nabízen několika málo dodavateli a pokud jsou koncentrovanější než odběratelé.

Jestliže dodavatel vyrábí produkci, která je pro odběratelovo podnikání nezbytná a nemá blízké substituty, pak má také významnou vyjednávací pozici. Ještě více to platí tehdy, pokud dodávaný výrobek nelze skladovat a odběratel tak nemá možnost vytvořit si potřebnou zásobu. Dodavatel může také vylepšit svou pozici v případě, že nabízí

²¹ PORTER, *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1994, s. 25-26.

diferencovanou produkci nebo pokud jsou přechodové náklady při změny dodavatele příliš vysoké a omezují možnosti odběratele.²²

²² PORTER, *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, 1994, s. 27-29.

4 Aplikace Porterova modelu pěti sil v praxi

V této části diplomové práce bude popsána praktická situace firmy INDIOS s. r. o. a její analýza využívající Porterovu metodu pěti sil. Postupně budou rozebráni jednotliví činitelé, kteří jsou teoreticky rozpracováni výše.

4.1 Ohrožení nově vstupujícími firmami

Na tuzemském trhu je velmi špatná situace v textilním průmyslu, zejména prvovýroba tkanin a úprav tkanin je velice omezená. Firmy, které by chtěly v této oblasti podnikat, budou narážet na problémy se zajišťováním materiálu z tuzemských zdrojů. Zdá se, že noví výrobci, kteří by se zabývali výrobou podobného sortimentu jako má INDIOS s. r. o., již v tuzemsku nevznikají, ale mohlo by dojít ke vstupu zahraniční konkurence na český trh, zejména z Polska. Přetrvávající špatná finanční situace zapříčiněná krizí způsobuje, že někteří potenciální zákazníci například skautské oddíly si jednodušší stany vyrábí sami a tím podnik přichází jak o zákazníky, tak o zisky. Další ohrožení by mohlo nastat ze strany jiných firem s podobnou technologií, které se zabývají šitím konfekčních výrobků a hledají jiný program pro zajištění práce a obratu.

4.2 Ohrožení ze strany stávajících firem

V ČR se výrobou stanů zabývají desítky firem. Jsou to většinou malí výrobci, ale jen někteří mají stejný sortiment výroby jako INDIOS s. r. o. Největší konkurenční problém je u stanů typí a podsadových stanů pro junáky. Tyto stany jsou tradičně nabízeny několika výrobci a tomu odpovídá i nízká cenová relace na trhu. Největší konkurenční boj probíhá s firmou RENTS s. r. o., která má prakticky stejný výrobní program. K získání výhody nad konkurentem jsou využívány různé nástroje jako například nadstandardní servis výrobků včetně nabídky dopravy a ukázkového postavení stanu, různé slevy (množstevní,

mimosezónní apod.), výrobce nabízí servis a opravy i po záruční době prakticky za režijní ceny.

Přehled současných konkurentů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: Konkurence firmy INDIOS s. r. o.

Konkurenti
RENTS s. r. o.
TENT WOOD s. r. o.
Kateřina Žižková
BIZON-STANY
CONDOR – Pavel Šmic
DRAKKARIA
PAST TENTS Ltd. (zahraniční)

Zdroj: Vlastní

4.3 Tlak ze strany substitutů

Společnost je zaměřena především na zákazníky, kteří vyznávají životní styl spjatý s historií a přírodou a kteří vyžadují co nejvěrnější repliku dobového stanu vyrobeného z přírodních materiálů. Tato skupina zákazníků je věrná tradicím, požaduje výrobky vysoké kvality a přiblížení k dobovému provedení. To ovšem vyžaduje i vyšší cenu, kterou je tato skupina zákazníků ochotna zaplatit. Jsou zde ale i zákazníci, kteří by měli rádi repliku dobového stanu například na zahradě, ale už tolik nelpí na provedení a použitých materiálech, jejich prioritou je především cena. Takoví zákazníci sáhnou po levnější variantě a koupí konkurenční produkt, který je vyroben z levného nekvalitního materiálu, jehož konfekční zpracování je horší a na němž jsou použity nedobové umělé prvky.

4.4 Vliv odběratelů

Tuzemští odběratelé firmy INDIOS s. r. o. jsou z velké části jednotlivci, kteří kupují podle katalogové nabídky z internetu. Je to nestálá skupina, kde je hlavně preferována cena výrobku, kterou často porovnávají s cenou konkurence, již méně je pro ně zajímavá kvalita a servis výrobku.

Důležitou skupinou odběratelů jsou organizované skupiny, které se zabývají využitím volného času, dělají různé akce pro děti v přírodě nebo organizují historická setkání ve městech. Tato skupina dovede specifikovat své požadavky na speciální úpravy výrobku a je ochotna zaplatit za dobrou kvalitu a servis. Pokud jsou tito odběratelé spokojeni, většinou se znovu v budoucnu k firmě vracejí. Pro tyto skupiny je důležitá nabídka nadstandardních služeb, jako je výpomoc při stavbě stanů, servis oprav a dodávek opotřebovaných dílů, nabídka nových výrobků a materiálů s lepšími užitnými vlastnostmi.

Do zahraničí dodává podnik své výrobky prostřednictvím sesterských společností. Vztah funguje na základě smluv o výhradní výrobě a výhradním prodeji výrobků firmy INDIOS s. r. o. Tímto smluvním vztahem se svými zahraničními partnery realizuje výrobce cca 90 % své produkce, ale za cenu nízkých marží.

4.5 Vliv dodavatelů

Dodavatelé zejména upravených tkanin v posledních dvou letech ovlivňují ekonomickou situaci podniku. V této době došlo k vysokému růstu cen dodávaných tkanin, zejména v důsledku růstu světových cen bavlny a chemikálií pro úpravu tkanin. Výrobce byl nucen promítnout částečně tento růst vstupů do cen svých výrobků. V době, kdy ekonomika stagnuje a finančních prostředků je málo, to znamená snížení poptávky po výrobcích firmy INDIOS s. r. o.

Také kvalita tuzemských dodávek je velice nestabilní. Vybarvení tkanin, jejich užité vlastnosti neodpovídají potřebám výrobce, dochází ke ztrátám ve výrobě z důvodů většího prostřihu a odpadu. Spolehlivé velké textilní společnosti jako byl Texlen a. s., Textilana a. s. a Tiba a. s. již neexistují. Menší podniky, které ještě na tuzemském trhu jsou, spoléhají na své výsadní postavení a nemají někdy ani technické, ani personální prostředky k vyřešení problémů.

Někteří dodavatelé nutí firmy k odběru množství, které aktuálně nepotřebuje. Musí odebrat např. celou výrobně-technologickou partii, která zatěžuje její náklady v daném období. Není to jenom u tkanin, ale např. i u dodávek keprovek a popruhů od firmy STAP a. s. Vilémov. Bohužel u některých komodit nemá výrobce na výběr a je nucena tyto odběry akceptovat.²³

²³ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

5 Analýza zákazníků

Další důležitou analýzou je analýza zákazníků. V dnešní době přesycené množstvím produktů, značek, cen a dodavatelů je získávání zákazníků nesmírně obtížné. Většině potenciálních kupců jde o to, aby maximalizovali celkový užitek získávaný pořízením produktu. Jestliže skutečná hodnota produktu převýší hodnotu očekávanou, zákazníci jsou uspokojeni a firmě roste pravděpodobnost, že u ní opět nakoupí. Pokud firma efektivně uspokojí potřeby zákazníků, může získat výhodu nad svými konkurenty. Proto je velmi důležité věnovat této analýze zvýšenou pozornost, neboť firma bez zákazníků nemá důvod existovat. Na jejím základě může firma také upevňovat vztahy se svými stávajícími zákazníky.

Je třeba zdůraznit, že zákazník nemusí představovat pouze konečného spotřebitele výrobku či uživatele služeb, může jím být rovněž obchodní partner, prostřednictvím kterého se výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli, tj. odběratel. Některé firmy mohou mít pouze konečné spotřebitele, jiné dodávají jen dalším firmám, ve kterých je výrobek upraven a dodán konečným spotřebitelům. Další firmy mohou dodávat své zboží pouze přes distribuční kanály nebo mohou mít všechny skupiny zákazníků. Při analýze je nezbytné zabývat se všemi zainteresovanými skupinami zákazníků.²⁴

5.1 Analýza obchodních partnerů

V případě, že firma dostává své výrobky ke konečnému spotřebiteli prostřednictvím obchodních partnerů, musí je dobře poznat, aby si mohla být jistá, že její výrobky dokážou prodat. Pokud se výrobce zaměří pouze na spotřebitele a ne na to, jak se k němu výrobek dostane, nebo naopak v jejím zájmu budou pouze obchodní partneři, možnosti vedoucí

²⁴ BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 67. ISBN 978-80-247-1535-3.

k jejímu úspěchu budou značně omezené. Při analýze obchodních partnerů budou firmu zajímat tyto otázky:

- Kdo jsou její odběratelé?
- Kolik jich je?
- Jaké mají potřeby?
- Jak vysokou cenu jsou ochotni zaplatit?
- Co vše je potřeba k uzavření zakázky? Jak dlouho trvá její uzavření?
- Jaké distribuční cesty odběratelé používají?
- Spolupracují s konkurenty firmy? S kterými? Jaká je to spolupráce?

S analýzou obchodních partnerů souvisí i analýza odbytových cest. V rámci této analýzy by firma měla zodpovědět tyto otázky:

- Jaké a kolik distribučních článků firma používá? Jsou správné?
- Je efektivní využívat distribuční články, nebo dodávat přímo zákazníkům?
- Jaká distribuční cesta je pro výrobky nejlepší?
- Jak nejlépe vysvětlit výhody výrobku distributorům?

Jak je naučit správně interpretovat výhody výrobku spotřebitelům?²⁵

5.2 Analýza konečných spotřebitelů

Tato analýza zjišťuje, jaké potřeby mají spotřebitelé, jak a kde výrobek nakupují a jakým způsobem ho spotřebovávají. Na základě těchto informací firma svou nabídku přizpůsobuje konečnému spotřebiteli. Firmu budou zajímat následující otázky:

- Kdo jsou její stávající zákazníci?

²⁵ BLAŽKOVÁ, *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007, s. 67.

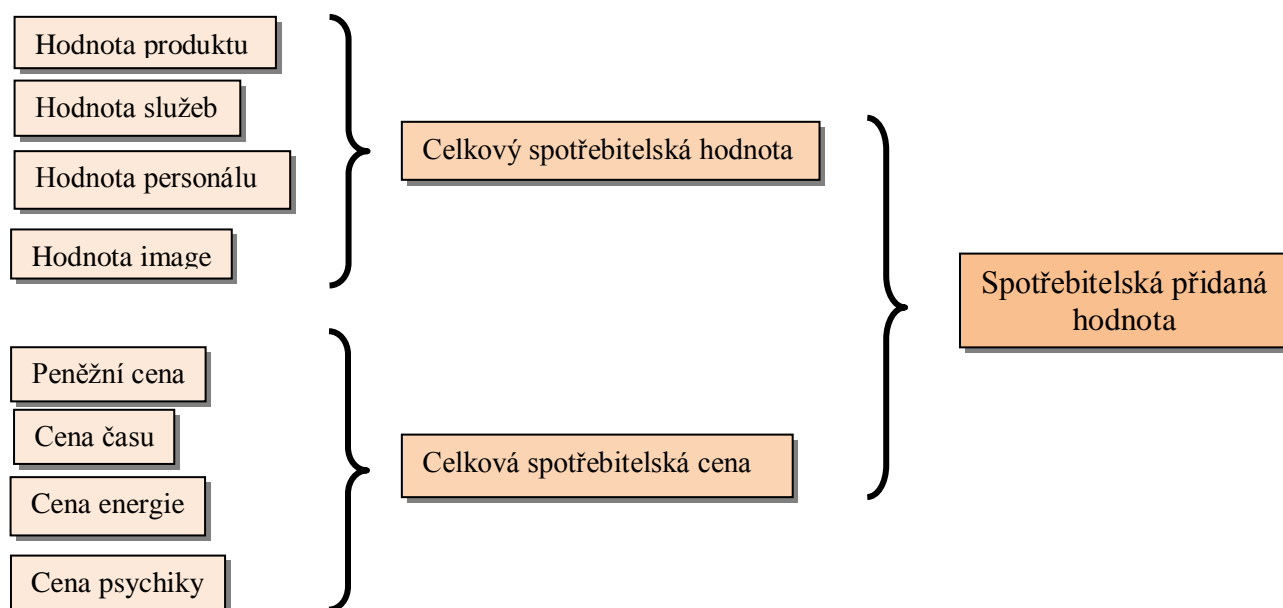
- Kdo jsou potenciální zákazníci?
- Kolik jich je?
- Jak dlouho od firmy nakupují?
- Jaké jsou jejich potřeby (i skryté)? Jak jejich potřeby mohou v budoucnu změnit?
- Co nakupují? Kdy a kde nejraději nakupují? Jak často?
- Jak vysokou cenu jsou ochotni zaplatit?
- Co vše je potřeba k jejich přesvědčení k nákupu?
- Jak jsou s firmou spokojeni? S čím přesně jsou spokojeni? Popřípadě s čím nejsou spokojeni?
- Používají konkurenční výrobky? Jak a s čím jsou/nejsou spokojeni u konkurentů a jejich výrobků?²⁶

5.3 Zákaznické hodnoty

Předpokládá se, že zákazník nakoupí zboží od té firmy, která mu nabídne největší celkovou spotřebitelskou hodnotu vzhledem k celkové spotřebitelské ceně, tj. očekávanou přidanou hodnotu, viz obr. 4

- **Celkovou spotřebitelskou hodnotu** tvoří soubor užiteků, které zákazník očekává od daného produktu.
- **Celkovou spotřebitelskou cenu** tvoří soubor „cen“, které zákazník musí vynaložit v rámci hodnocení, získávání a užívání produktu.
- **Spotřebitelskou přidanou hodnotu** tvoří rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou.

²⁶ BLAŽKOVÁ, *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007, s. 68.



Obrázek 4: Složky hodnoty očekávané zákazníkem

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing, Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 48.
ISBN 80-7169-600-5.

5.4 Uspokojování zákazníka

Zda bude zákazník po koupi výrobku spokojen, závisí na tom, jaká je skutečná hodnota produktu vzhledem k jeho očekávání. Jestliže očekávání bylo vyšší než skutečná výkonnost, zákazník je nespokojen. V opačném případě, kdy skutečná výkonnost předčí očekávání, zákazník je nesmírně spokojen a z výrobku má radost. Právě o takové uspokojení firma usiluje. Vysoké uspokojení a radost z výrobku a jeho užívání vytváří u zákazníka emocionální vztah ke značce a věrnost firmě. Firmě tedy nestačí, že zákazník je uspokojen jen přiměřeně, neboť přiměřeně spokojení zákazníci jsou ochotni nahradit dosavadní výrobek výrobkem konkurenčním.

To, jaké má zákazník očekávání, závisí například na jeho dosavadních zkušenostech, radách a doporučeních přátel či odborníků, propagačních informacích a slibech prodejců. V případě, že firma vzbudí v zákazníkovi příliš velké očekávání, snadno může dojít k jeho

zklamání. V případě malého očekávání si firma sice může být téměř jistá, že zákazníka nezklame, ale je otázkou, jestli si zákazník výrobek vůbec koupí.

Na základě snah dosáhnout vysoké spokojenosti se ve firmách vytváří nová kultura, kdy všichni zaměstnanci sledují společný cíl, kterým je radost zákazníků. Takováto firma se pak označuje jako zákaznický orientovaná.²⁷

5.5 Hodnotu přinášejí zážitky

Před druhou světovou válkou byly západní industrializované země zaměřené na výrobky. Rozhodnutí o koupi do značné míry záviselo na kvalitě a vlastnostech výrobku. Očekávání zákazníků tak byla relativně nízká.

Po druhé světové válce se tyto země začaly orientovat na služby. Velkou roli při rozhodování o koupi začínala mít nabídka služeb, které doprovázely výrobek. Zákazníci se přestali tolik orientovat na kvalitu a vlastnosti výrobku, které začaly být čím dál tím víc nerozlišitelné, a větší význam pro ně začaly mít jiné aspekty, například dodání zboží zdarma, jeho instalace v domácnosti nebo služby poskytované po koupi.

V dnešní době moderních technologií a internetu se vnímání toho, v čem spočívá hodnota nabídky, opět mění. S rostoucím počtem dodavatelů rostou i možnosti, z nichž si zákazníci mohou vybírat, a tak i služby, stejně jako v minulosti produkty, začínají být do značné míry zaměnitelné. Se vznikem internetu se výrobky a služby přeměnily na srovnatelný soubor údajů, jako jsou podmínky dodání, termíny, dostupnost, barva, cena atd. Výsledkem je, že zákazník začíná brát kvalitní služby jako samozřejmost.

²⁷ KOTLER, *Marketing, Management*, 1998, s. 49-50.

Jinak řečeno, zákazníkům už nejde o výrobky a služby, které jim jsou nabízeny, hodnotu dnes tvoří zkušenosti a zážitky, které zákazník získává z kontaktu s firmou. Například středověká restaurace v Dětenicích si může účtovat vyšší ceny než jiná restaurace, která nabízí stejně kvalitní jídla a služby, protože svým zákazníkům poskytuje mimořádný zážitek, za který si jsou zákazníci ochotni připlatit. Na základě zážitků může firma vytvářet přidanou hodnotu, která dává stávajícím i potenciálním zákazníkům důvod a motivaci pro udržení spojení. Navazováním a udržováním spojení zákazníků s firmou prostřednictvím zážitků se zabývá engagement marketing.

Zážitky je třeba poskytovat jak ve fázi upoutávání pozornosti potenciálních zákazníků ještě před koupí, tak během uzavírání či po uskutečnění transakce. Udržení kontaktu se zákazníky je pak snazší.

Rozdíl mezi službou a zážitkem je ten, že služba je něco, co firma dělá pro zákazníka, zatímco zážitek se utváří spolu se zákazníkem, který se tak stává nedílnou součástí nabízeného řešení. Pro poskytování zážitků je nezbytné, aby se zákazník zapojil a hrál aktivní roli v tom, co mu je nabízeno. Nejen, že takový přístup vede k vytváření zážitků, ale zvyšuje pravděpodobnost, že zákazníci budou vstřícnější k nabídce firmy. Prvním nástrojem, který umožňuje vzájemnou interakci, je internet. Je tedy dobré, aby firma na svých webových stránkách vytvořila platformu, kam mohou její zákazníci dodávat vlastní obsah a vyjadřovat názory. Zákazníci mnohem lépe přijmou řešení, na kterém se podíleli. Vzhledem k tomu, že zážitek je spojen s emocemi, díky kterým je mnohem jednodušší ho zapracovat do příběhu nebo vyprávění, je pravděpodobnější, že bude zákazník ovlivněn. Navíc firma může očekávat, že se o ní bude více mluvit, takže bude těžit z Word of Mouth reklamy.

Strategická partnerství

Spolupráce s jinými firmami umožňuje firmě poskytovat hodnotu a udržovat zájem stávajících i potenciálních zákazníků s vynaložením minimálních nákladů. Navíc partneři dostávají vlastní příležitosti pro rozvoj svého podnikání, které by bez vzájemné spolupráce

nevznikly. Pokud má tedy marketing firmy zaujmout a „ulpět“, pak se bez partnerské spolupráce neobejde.²⁸

²⁸ LEBOFF, G. *Sticky marketing. Jak zaujmout, získat a udržet si zákazníky*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 73-85. ISBN 978-80-7261-235-2.

6 Analýza zákazníků v praxi

Tato část diplomové práce bude zaměřena na analýzu zákazníků firmy INDIOS s. r. o.

6.1 Analýza obchodních partnerů

Společnost prodává své výrobky do zahraničí výhradně prostřednictvím obchodních partnerů resp. sesterských spřátelených podniků, které působí v příslušných zemích. Na základě smluvního ujednání firma INDIOS s. r. o. působí jako výhradní výrobce prodávajícího sortimentu na zahraničních trzích a naopak prodejní sesterské společnosti jsou výhradní prodejci a distributoři výrobků INDIOS s. r. o. na zahraničních trzích.

V Německu působí firma FAM WEST GmbH, která prodává výrobky v Německu, ale i do některých dalších zemí jako jsou Holandsko, Belgie, Norsko, Rakousko, Dánsko, Švédsko, Itálie, Španělsko, Velká Británie event. i další země západní Evropy. Specialitou je francouzský trh, kde má FAM WEST GmbH vytvořeno vlastní zastoupení řízené přímo francouzským prodejcem.

Část produkce je dodána do skladů těchto sesterských firem v příslušném teritoriu a odtud je pak distribuována konečným zákazníkům nebo v některých případech i dalším prodejcům.

Další část výrobků je zasílána přímo ke konečným zákazníkům z firmy INDIOS s. r. o., ale je to jen služba pro FAM WEST GmbH, protože fakturace včetně nákladů za dopravu jde na tuto společnost. Konečný zákazník v zahraničí má vztah pouze k firmě FAM WEST GmbH. Podíl obrátu dělaný tímto vztahem je cca 70 % z celkového obrátu.

Jak již bylo řečeno, tento vztah je dán historicky, kdy INDIOS s. r. o. vznikla jen jako výrobní firma bez vlastního prodejního zázemí. Podobná situace je i ve Švýcarsku, kde

působí firma Zeltwelt GmbH. Její podíl na výrobě je cca 20 % z celkového obrátu. Zbytek, cca 10 % obrátu společnosti je realizován v tuzemsku.

6.2 Analýza konečných zákazníků

Analýza konečných zákazníků je zpracována pouze pro tuzemský trh, kde má výrobce přehled o realizaci svého prodeje.

Stávající zákazníci se dají rozdělit takto:

1. **jednotlivci**, kteří kupují stan pro svoji potřebu na základě nabídky v katalogu nebo přes internetové stránky firmy
2. **zájmové skupiny**, které se zabývají využitím volného času jako např. skauti, skupiny historického šermu, skupiny vojenské historie
3. **rozpočtové organizace**, které působí ve městech např. muzea, správy hradů a zámků, školy apod.
4. **podnikatelé** např. majitelé hotelů a rekreačních celků, westernová městečka, horské chaty, cateringové společnosti
5. **filmaři**, velice zajímavá, ale také problematická skupina; bohužel v posledních letech tato činnost stagnuje z důvodu zrušení státní podpory filmařským společenstvem v ČR

První skupina jednotlivých zákazníků je proměnlivá, nelze spoléhat na opakované odběry. Důležité je, těmto zákazníkům dát co nejvíce informací o výrobku pro jejich spokojenost a následné doporučení ve svém okolí.

Druhá skupina je velice důležitá, je to hlavní skupina, pro kterou jsou výrobky firmy INDIOS s. r. o. určeny. Tato skupina dává i impuls k inovaci výrobků a vývoji. Jejich spokojenost se odráží v další spolupráci a přirozeně propagují výrobce na akcích v rámci tuzemska.

Třetí skupina, rozpočtové organizace, je také důležitá, přes ně jdou různá výběrová řízení, využívají evropských grantů, ale je to nepravděelný proces, který se nedá plánovat. Důležité je, aby u nich společnost byla známá a dostala šanci se účastnit výběrových řízení.

Čtvrtá skupina, podnikatelé z různých oblastí, je také důležitou skupinou. V případě spokojenosti jsou schopni propagovat výrobky v podnikatelském prostředí. Zde by měla firma INDIOS s. r. o. v budoucnu výrazně zlepšit svoji propagaci a nabídku, tak jako ostatně i u ostatních cílových skupin zákazníků.

Pátá skupina, filmařské společnosti tuzemské, ale hlavně zahraniční, které své filmy realizují v ČR. V minulosti měl podnik několik úspěšných realizací, ale bohužel zrušením podpory státu se filmařské společnosti přesunuly do zemí, kde jim výhody byly nabídnuty, příkladem je Maďarsko. V letošním roce se podpora státu opět obnoví. Stát věnoval na investiční pobídky rekordní půlmiliardovou částku, s jejíž pomocí jednak podpoří české producenty a také hodlá přivábit velké zahraniční produkce.²⁹ Je tedy nutné být v kontaktu s pracovníky Barrandova a mít šanci se účastnit případných nových projektů.

Firma INDIOS s. r. o. si plně uvědomuje absenci v komunikaci s cílovými skupinami zákazníků. Je jen malá zpětná vazba po koupi výrobku zákazníkem. Není dobře vyhodnocena zkušenost zákazníka, jak byl spokojen s výrobkem, jaké zážitky mu přinesl a zda je ochoten znovu výrobek koupit. Zpětnou vazbu má výrobce jen od některých zákazníků, kteří kupují výrobky opakovaně. Jen asi třetina zákazníků je takto zmapována. Cílem je mít zpětnou vazbu od všech zákazníků.³⁰

²⁹ Hollywood po česku: půl miliardy na film. *Ministerstvo kultury* [online]. Praha, 21.3.2013 [vid. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/media-o-kulture/hollywood-po-cesku:-pul-miliardy-na-filmy-171020/tmplid-228>

³⁰ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

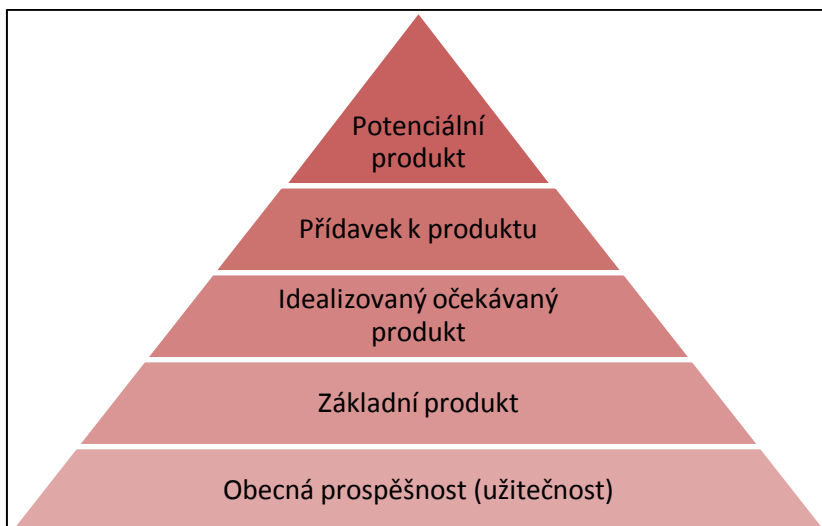
7 Teorie produktu

Nabídka produktů, podstata marketingového programu firmy, je obvykle výchozím bodem při tvorbě marketingového mixu. Marketingový manažer nemůže stanovit cenu, navrhnout propagační strategii nebo vytvořit distribuční kanály, dokud firma nemá prodejný výrobek. Navíc výborný distribuční kanál, přesvědčivá propagační kampaň a spravedlivá cena nemají žádnou hodnotu, pokud nabídka produktů je špatná nebo nedostatečná.

Produkt je cokoliv, co člověk získává směnou k uspokojení svých potřeb a přání. Může zahrnovat materiální věci, služby, myšlenky, ale i místa, osoby a organizace. Balení, styl, barva a velikost jsou typické rysy produktu. Stejně důležité jsou i nemateriální hodnoty jako služby, image prodávajícího nebo pověst výrobce.

Produkt existuje v pěti hierarchických rovinách, kdy při přechodu od nižší k vyšší úrovni se zvyšuje užitná hodnota produktu.³¹

³¹ LAMB, Ch. W., J. F. HAIR, Jr, C. D. MCDANIEL. *Essentials of Marketing*. 7th ed. Mason: Cengage Learning, 2011, p. 333. ISBN: 0538478349, ISBN-13: 9780538478342.



Obrázek 5: Pět úrovní produktu

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing, Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 380. ISBN 80-7169-600-5.

1. **Obecná prospěšnost** představuje nejdůležitější rovinu existence produktu, kvůli které je výrobek spotřebitelem kupován.
2. V druhé rovině existence produktu je potřeba transformovat užitečnost do **podoby konkrétně použitelného** výrobku nebo **služby**.
3. Třetí rovina, **idealizovaný očekávaný produkt**, se skládá ze souboru vlastností a předností, které jsou zákazníkem očekávány a považovány při koupi za samozřejmé.
4. Aby se výrobek stal **rozšířeným produktem**, je třeba k základnímu výrobku přidat něco navíc, co by předčilo přání nebo očekávání zákazníka. V dnešní době se konkurenční boj již neodehrává v oblasti výroby, ale především v oblastech balení výrobků a poskytování služeb, reklamy a pomoci zákazníkům, plateb za zboží a způsobech jeho dodání a skladování a v dalších oblastech, které jsou pro zákazníka důležité a které představují „přídavek“ k základním vlastnostem produktu. Firmy se tak snaží získat určitou konkurenční výhodu, která ale stojí peníze. Je ovšem na zákaznících, zda jsou ochotni tuto vyšší cenu zaplatit. Firmy si dále musí uvědomit, že výhodnost „přídavku“ k produktu se brzy pro zákazníka

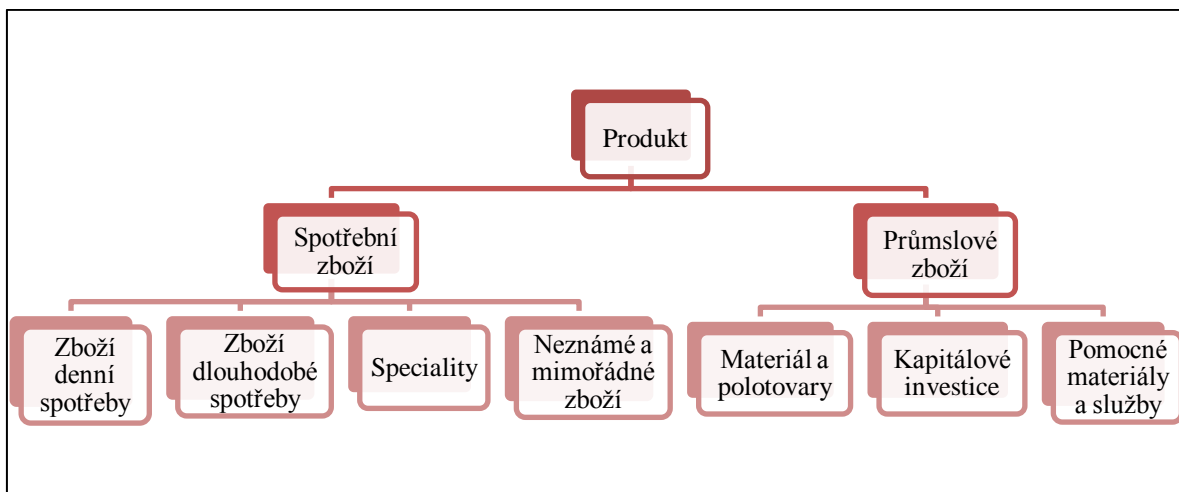
stane očekávanou samozřejmostí, a proto musí neustále hledat další vlastnosti a užitečnosti k původní nabídce.

5. Pátou rovinu představuje **potenciální produkt**, který zahrnuje veškerá budoucí rozšíření a „přidavky“ k výrobku. Na rozdíl od rozšířeného produktu, který představuje základní produkt se všemi „přidavky“ a rozšířeními doplněnými v současnosti, představuje potenciální produkt všechna možná rozšíření v budoucnosti.

Existují velmi úspěšné firmy, které poskytují ke své základní nabídce „přídavek“, který má zákazníka nejen uspokojit, ale zároveň překvapit a nadchnout, protože právě nadšení je stavem překonávající všechna běžná očekávání a přání a přináší tak neočekávaný užitek.³²

V závislosti na záměrech kupujícího lze produkt rozdělit na spotřební zboží a průmyslové zboží. Klíčový rozdíl mezi těmito dvěma typy produktů je jejich zamýšlené použití. Pokud je produkt používán pro obchodní účely, je tento výrobek klasifikován jako obchodní neboli průmyslový výrobek. Průmyslový výrobek se používá k výrobě jiného zboží nebo služby, pro usnadnění procesů v organizaci nebo za účelem prodeje jiným odběratelům. Spotřební zboží uspokojuje individuální osobní potřeby a přání zákazníka. Je důležité rozlišovat mezi těmito dvěma skupinami výrobků, protože každá je nabízena rozdílným cílovým trhům a každá používá jinou distribuci, propagaci a cenovou strategii.

³² KOTLER, *Marketing, Management*, 1998, s. 380-381.



Obrázek 6: Klasifikace výrobků

Zdroj: LAMB, Ch. W., J. F. HAIR, Jr, C. D. MCDANIEL: *Essentials of Marketing*. 7th ed. Mason: Cengage Learning, 2011, p. 334. ISBN: 0538478349, ISBN-13: 9780538478342.

7.1 Klasifikace spotřebního zboží

Podle způsobu, jakým jsou zákazníci zvyklí zboží nakupovat, lze spotřební zboží rozdělit na zboží denní spotřeby, zboží dlouhodobé spotřeby, speciality, neznámé a mimořádné zboží.

- Zboží denní spotřeby

Je to relativně levná položka, která nevyžaduje velké úsilí a rozmyšlení ze strany kupujícího. Lze jej dále rozdělit na *běžné zboží*, *zboží nakupované impulzivně*, které si zákazník koupil na základě nenadálého podnětu, a *zboží nakupované v případě nutnosti*, jež je závislé na vnějších vlivech, jako je např. počasí.

- Zboží dlouhodobé spotřeby

Toto zboží je zpravidla dražší než zboží denní spotřeby. Zákazník ho kupuje pouze na základě porovnávání ceny, kvality, užitečnosti, vzhledu, značky apod. Zákazníci jsou ochotni vložit značné úsilí do tohoto procesu, aby získali požadovaný přínos.

- Speciality

Když spotřebitelé vynakládají dosti značné úsilí, aby získali konkrétní položku, a jsou velmi zdráhaví přijmout náhražku, pak je tato položka považována za speciální produkt. Marketingový pracovník často používá pro speciality selektivní reklamu, aby udržel exkluzivní image výrobku. Distribuce je omezena na jednu nebo několik málo prodejen v geografické oblasti. Velmi důležitá je značka a kvalita, pro kterou jsou zákazníci ochotni překonávat velké vzdálenosti, aby speciální produkt získali.

- Neznámé a mimořádné zboží

Do této kategorie se zahrnuje zboží, které je pro potenciálního kupujícího neznámé, nebo zboží známé, které ale kupující aktivně nevyhledával a za normálních okolností by jej nekupoval. Nové produkty spadají do této kategorie až do doby, než se s nimi zákazník seznámí v inzerci. Protože zákazníci většinou nevyhledávají tento typ zboží, firma musí přímo oslovit prostřednictvím prodejce nebo přímého marketingu³³

7.2 Klasifikace průmyslového zboží

Stejně jako spotřebitelé i firmy nakupují různé druhy zboží a služeb. Zboží pro firmy lze rozdělit z hlediska způsobů, jakými zboží vstupuje do výrobního procesu a z hlediska cen těchto vstupů. Rozlišují se tři skupiny zboží pro podniky, a to materiál a polotovary, kapitálové investice, pomocné materiály a služby.

- Materiál a polotovary

Představují zboží, které vstupuje přímo do výrobku. Na rozdíl od polotovarů, které zpravidla vstupují do finálního výrobku beze změn, jsou materiály ve výrobním procesu dále zpracovávány.

³³LAMB, *Essentials of Marketing*, 2011, p. 333-335.

- Kapitálové investice

Jsou zbožím dlouhodobé spotřeby umožňující vývoj, výrobu a prodej finální produkce. Dělí se na investiční celky a příslušenství. *Investiční celky* zahrnují nemovité věci a pevná zařízení. Příslušenství představuje movité výrobní prostředky a nářadí a zařízení kanceláří, které se nestává součástí finálního výrobku, ale usnadňuje jeho výrobu.

- Pomocné materiály a služby

Představují zboží krátkodobé spotřeby umožňující výrobu a distribuci finálního produktu. Služby představují údržbu a opravy a poradenské služby.³⁴

³⁴ KOTLER, *Marketing, Management*, 1998, s. 383.

8 Produkty firmy INDIOS s. r. o.

Produkty nabízené firmou INDIOS s. r. o. lze zařadit do skupiny speciality, protože se jedná o zboží s mimořádnými charakteristikami.

Společnost nabízí rozsáhlou paletu stanových a jiných výrobků z přírodních materiálů a také mnoho služeb souvisejících s danou oblastí podnikání. Výrobky společnosti narážejí uplatnění zejména v oblasti táboření, kulturních akcí, historických a jiných oslav, ve filmovém či reklamním průmyslu apod.

Sortiment firmy lze rozdělit do tří skupin:

1. Stany
2. Doplnky
3. Služby

8.1 Stany

V následující tabulce bude uveden zevrubný výčet produktů nabízených firmou INDIOS s. r. o. podle druhu a typu stanu.

Tabulka 3: Stany nabízené firmou INDIOS s. r. o.

DRUH	TYP
Rytířské a středověké stany	Geteld
	Norman
	Artuš
	Merlin
	Avalon
	Isabela
	Lancknecht
	Košel
	Baron

	Vikomt Markýz Baldachýn
Týpí	Indiánský stan Dětské týpí
Kopulovité stany	Pantheon - wigwam
Římské stany	Legion Centurion
Mongolské jurty	
Prodejní stany a stánky	Norman stánek Bazar Orient Pyramid Market
Velkoprostorové stany	Castello Šapito Humberto
Westernové stany	Áčka (vojenské stany) Traper Wildwest Táborové plachty (tarps) Walltent Neolit

Zdroj: internetové stránky firmy INDIOS s. r. o.

Kromě plachty bývají součástí dodávky také různé sloupy, tyče, dřevěné kolíky, upínáky, šňůry, pytlové obaly. Podle typu stanu může dodávka obsahovat i dřevěný střed s nastavitelnými otvory na loukotě, střešní kruh z ohebných jasanových latí, kovové spojky, dřevěný rám, střešní obruč z lepeného dřeva, stropnice apod.

Ke stanům týpí je dřevěné příslušenství nabízeno zvlášť, protože mnozí zákazníci firmy si pořizují už několikáté týpí a toto příslušenství již mají nebo si ho chtějí opatřit sami. Jako

doplňek je dále nabízena plachta ozan, která se napíná v interiéru týpí ve výši hlavy směrem doprostřed a vytváří tak suchý prostor pro spaní.

Většina stanů firmy INDIOS s. r. o. je vyráběna v několika velikostech. V případě, že by ani tato nabídka zákazníkovi nestačila, je možné stan po dohodě přizpůsobit jeho individuálním požadavkům.

Základní barvou stanů je barva přírodní. Používají se nebarvené bavlněné látky. V nabídce samozřejmě nechybí ani stany v nejrozličnějších barevných kombinacích podle připravených vzorů. Zákazník si však může zvolit vlastní barevnou kombinaci. K tomuto účelu byl na stránkách společnosti vytvořen editor barev. V tomto editoru si zákazník zvolí typ stanu a velikost. Následně se zobrazí obrázek vybraného stanu a škála barev. Kliknutím se pak zvolené pole obarví příslušnou barvou. Jako jediná firma také nabízí stanové látky s orientálními či tradičními vzory. Barevnou kombinaci pozadí a vzorku si může zákazník opět zvolit sám. U stanů týpí firma nabízí i ruční pomalování. Zákazník si může zvolit ze čtyř dekorů. Tato možnost je uvedena u dětského týpí, není ale problém aplikovat dekor i na standardní týpí.

8.2 Doplnky

Vedle stanů výrobce dále nabízí dobové příslušenství, jako jsou indiánské opěrky, postele, bubínky a paličky a středověké posezy. Bubínky jsou vyráběny ze surové kůže a jsou nabízeny ve třech velikostech. Dále je možné pomalování bubínku, zákazník si může vybrat z devíti variant.

8.3 Služby

Stany společnosti INDIOS s. r. o. nejsou masovým zbožím, ale vyjadřují individualitu svých majitelů. Výrobce se proto snaží každému zákazníkovi před koupí poradit a

nabídnout stan odpovídající jeho potřebám a možnostem. Větší projekty, jako je indiánská vesnice nebo rytířské ležení, podporuje firma od počáteční myšlenky přes fázi plánování až po úspěšnou realizaci. Radí v otázkách velikosti a vybavení tábora. Společnost svým zákazníkům nabízí i fullservice v podobě kompletního postavení i zbourání tábora a během akce se i postará o dozor nad postavenými stany.³⁵

Dále firma nabízí ruční malování stanů, praní, čištění, sušení, impregnace a opravy.

³⁵ InDios – Svět historických stanů. *InDios přírodní stany* [online]. Praha, 2013 [vid. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.indios.cz/cs/>.

9 Nákup

Nákup patří mezi nejdůležitější aktivity podniku. Hlavním úkolem tohoto útvaru je efektivní zajištění předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

9.1 Marketingové pojetí nákupu

Kromě klasických vnitřních funkcí se nově zaměřuje i na funkce vnější v prostředí „nákupního-dodavatelského trhu“. Realizuje při tom paralelní aktivity a aplikuje paralelní metody a techniky jako odbytový marketing, od výzkumu dodavatelů (potenciální nabídky), rozhodování o ideálním dodavateli až po režim a podmínky dodávek (platebních, dodacích, logistických, cenových atd.). Toto nákupní pojetí usiluje o dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy, a to jak v záležitostech kvality výrobků, tak i spolehlivosti a flexibilitě plnění smluv o dodávkách apod.

Dodavatel je hlavním vnějším subjektem nákupního managementu. Hlavní podmínkou úspěchu je znalost dodavatelů, jejich silných a slabých stránek, tržní marketingové strategie, sestavení jejich marketingového mixu, ale i znalost celkové ekonomické situace a postavení na trhu.³⁶

³⁶ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2000, s. 189-192.

ISBN 80-247-9069-6.

9.2 Funkce a postavení nákupu

Mezi hlavní funkce, které platí i pro netržní prostředí, patří zajišťování materiálových vstupů v dané kvalitě, množství a ve stanoveném termínu. Nově se zdůrazňují ekonomická kritéria podnikatelské efektivnosti (náklady, zásoby), ekologická, sociální a etická hlediska. K významné změně došlo ve sledování nákladů. Vedle nákladů na zajištění dodávek pro uspokojení potřeb a nákladů na udržování zásob, se pozornost upnula i na náklady, které jsou důsledkem opoždění dodávek, vynucených substitucí, dodávky za vyšší ceny apod., a dále také na vícenáklady a ztráty vznikající na straně prodeje jako je nedodržení dodacích termínů a ztráta zákazníků.

Nové a náročnější podmínky v souvislosti s vnějším okolím kladou důraz na systematické dlouhodobé poznávání budoucích materiálových potřeb a předpovídání trendů a tendencí v objemu a struktuře spotřeby, soustavné a dlouhodoběji orientované poznávání budoucích disponibilních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů jejich získávání jak na tuzemském, tak zahraničním trhu, iniciativní přístup k navazování a realizování dlouhodobých a relativně stálých obchodních vztahů s potenciálními dodavateli.³⁷

9.3 Řízení nákupního procesu

Podle manažerské náročnosti nákupních činností lze rozlišit tři nákupní situace:

1. *Opakovaný nákup beze změny* – nákup se provádí opakovaně na základě předešlých zkušeností, rutiny oddělení nákupu,
2. *Modifikovaný nákup* – nákup vyžaduje určité změny v upřesnění výrobku, cen, dodacích podmínek nebo dodavatelů,

³⁷ SYNEK, *Manažerská ekonomika*, 2000, s. 202-203.

3. *Nová nákupní úloha* – jedná se o první nákup firmy, kde je důležité získání více souborů informací o kvalitě výrobku, dodavatelích, dodacích a platebních podmínkách, spolehlivosti a flexibilitě dodavatele.

Pro opakovaný nákup obvykle platí, že se dodavatelé snaží dodržet kvalitu výrobků a služeb a poskytovat dobré platební a dodací podmínky. Může se použít odpovídající systém automatizovaného objednávání a řízení zásob, eventuálně se s dodavatelem dohodnout na dodávkách v režimu JUST-IN-TIME.

U modifikovaného nákupu nemají stávající dodavatelé jistotu a snaží se nabídnout to nejlepší pro obranu svého postavení. Pro ostatní potenciální dodavatele je tento způsob nákupu příležitostí a nabízejí výhody, aby získali nové obchody a zvýšili svůj obrat.³⁸

9.4 Nákupní rozhodovací proces

Vlastní rozhodovací proces při nákupu lze rozčlenit na několik dílčích rozhodovacích kroků, jejichž význam se liší v závislosti na typu nákupu:

1. poznání problému – iniciace nákupu,
2. identifikace charakteru potřeby,
3. specifikace výrobku,
4. nákupní průzkum trhu (průzkum dodavatelů, předpověď budoucích potřeb),
5. soustředění nabídek,
6. výběr dodavatelů,
7. zadání objednávky a sjednání smlouvy,
8. kontrola dodávek,
9. hodnocení dodavatelů.

³⁸SYNEK, *Manažerská ekonomika*, 2000, s. 207.

Tým rozhodující o způsobu uspokojení potřeby, tedy o materiálu, který bude nakoupen, posuzuje technické, ekonomické, ekologické, estetické, normativní a další parametry jednotlivých možností, které přicházejí v úvahu. Hodnotí se i kritéria spolehlivosti, životnosti, vydatnosti, ceny apod.

Velký význam má komunikační mix, který se projevuje jak při rozhodování o optimálním dodavateli, tak při projednávání podmínek dodávek. Hodnocení dodavatelů tkví ve sledování, do jaké míry naplňuje smluvní závazky a obecná očekávání. Vzájemná komunikace také vyžaduje od odběratele, aby dal najevo svému dodavateli, pokud jsou naplněny předpoklady pro další spolupráci, že vzájemný dodavatelsko-odběratelský vztah je perspektivní i pro něho.³⁹

9.5 Volba dodavatele

Cílem firmy je získat takový soubor informací, které jí umožní zvolit optimálního dodavatele.

Ve firmě se na nákupním rozhodování a na výběru dodavatele podílí jak pracovníci nákupu, tak i pracovníci z jiných útvarů. Tito členové nákupního týmu posuzují všechny potenciální dodavatele podle stanovených kritérií a následně množinu zúží na dodavatele, kteří přicházejí v úvahu, dále na místně dostupné dodavatele a nakonec na dodavatele pro podrobnější posouzení. V konečném rozhodnutí je možné vybrat buď jednoho, nebo několik dodavatelů. Obecně je lepší zvolit více zdrojů, aby se eliminovala závislost pouze na jediném dodavateli.

³⁹ SYNEK, *Manažerská ekonomika*, 2000, s. 207-208.

Rozlišují se dvě skupiny dodavatelů:

1. Velmi malí dodavatelé, pro které jsou důležité i drobné dodávky. Jsou to např. místní dodavatelé, kteří velmi dbají na dobrou místní pověst. Bývají spolehliví a flexibilní a jednání s nimi probíhá lépe než s většími.
2. Větší dodavatelé, pro které není problém dodávat pohotově poměrně široký sortiment výrobků. Často ale očekávají větší aktivitu ze strany kupujícího, či ústupky v kvalitativních parametrech.⁴⁰

⁴⁰ SYNEK, *Manažerská ekonomika*, 2000, s. 215-217.

10 Nákup materiálu

Nákup materiálu firmy INDIOS s.r.o. je rozdělen na dvě části. První je zajištění materiálů pro vlastní potřeby v šicí dílně. Druhá část zajišťuje nákup konstrukcí a doplňků pro kompletaci výrobků podle jednotlivých zakázek.

10.1 Nákup metráže

Pro vlastní výrobu v šicí dílně realizuje výrobce nákup metráže textilních tkanin z bavlny nebo ve směsi bavlna/polyester. Tyto nákupy tkanin představují nejvýznamnější položku v kalkulaci cen výrobků. Je tedy velice důležité sledovat u těchto nákupů vývoj cen a mít přehled i o alternativních dodavatelích tkanin.

Jak již bylo několikrát zmíněno, v nedávné minulosti společnost těžila ze silné pozice několika velkých textilních podniků – Texlen a. s., Technolen technický textil a. s., Tiba a. s., Textilana a. s., Slezan a. s., které v rámci ČR produkovaly tkaniny ve velké škále druhů a barevných úprav a také v dobré kvalitě. Tyto podniky byly pružné i ve vývoji tkanin a jejich finálních úprav. Byli to finančně silní dodavatelé, kteří měli možnost držet solidní skladové zásoby, které také i sami financovali. Proto mohla firma INDIOS s. r. o. nakupovat velice pružně materiály v různých kvalitách, barevných kombinacích a finálních úpravách. V neposlední řadě poskytovaly tyto velké společnosti i dobrou spolupráci ve vývoji nových konstrukcí tkanin s lepšími vlastnostmi, zejména s lepší vodonepropustností tkanin, dobrou stálostí barvených tkanin v povětrnosti, eliminaci plísní apod.

Velkou výhodou pro INDIOS s. r. o. byla možnost nákupu potištěných tkanin s dobovými motivy pro výrobu historických stanů. V těchto tkaninách byla, a prakticky ještě je, jedinou firmou, která nabízí potištěné tkaniny na venkovní i vnitřní stany. Má tím určitou výhodu před konkurencí, která tento sortiment zatím nemá.

Bohužel, realizace výroby a nákupu potištěných tkanin po uzavření Texlenu v roce 2007 je velice složitá a náročná na organizaci.

Je nutno podotknout, že potištěné tkaniny se zpracovávají v malých množstvích. Partie na tisk je cca 100 m.

Jedna firma (úpravna tkanin) udělá polotovar - vlastní podbarvení tkaniny, druhá natiskne požadovaný motiv potisku. Po natisknutí se polotovar znovu vrátí do původní úpravy, kde je provedena finální úprava zafixování a impregnace tkaniny. Veškerou organizaci včetně dopravy si musí zajistit společnost sama.

Uzavření velkých textilních továren donutilo firmu INDIOS s. r. o. nakupovat tkaniny ze zbývajících menších továren, které ještě v ČR působí. Většinou to jsou podniky, které jsou úzce specializované jako tkalcovny bez vlastní úpravy tkanin a naopak. Tzn. že INDIOS s. r. o. musí nakoupit tkaninu od jednoho dodavatele a tu si pak muusí nechat finálně upravit u jiného. Je to složitější proces v porovnání s minulostí a náročnější na organizaci i financování. Řešení případných reklamací na kvalitu v tomto systému je také složitý.

Situace v nákupu tkanin od výrobců v ČR se rapidně změnila dramatickým zdražením bavlny i dalších surovin v roce 2011. Některé vstupy se rázem zdražily až o 20 %. Když se k tomu připočítá růst režii za energie, vodu, dopravu apod., bylo nutné růst cen z větší části promítnout i do kalkulací.

Aby výrobce mohl dále existovat, začal hledat alternativní možnosti dodávek tkanin i mimo ČR. Od roku 2011 nakupuje část tkanin ze zahraničí, zejména od francouzské firmy Dickson a od holandské firmy Ten Cate. Zatím to jsou jen speciální syntetické tkaniny, které mají lepší vlastnosti než dosud používané klasické bavlněné tkaniny. Jsou sice dražší, ale mají velmi dobré užité vlastnosti - vodonepropustnost, stálost barev v povětrnosti, některé mají sníženou hořlavost. Vzhledem tyto tkaniny působí jako klasické přírodní materiály. To je podmínkou pro výrobu resp. dodržení zásady podniku dodávat na trh repliky historických stanů. Důležité je, že na tyto tkaniny dává dodavatel certifikáty podle evropských norem. U tkanin s nehořlavou úpravou to je nezbytné, některé výrobky

bez nehořlavé úpravy zákazník nekoupí. Příkladem jsou stany Jurty, Šapita, Týpí a další stany, kde je možné rozdělat oheň

Podíl nákupu těchto tkanin má vzrůstající tendenci, v roce 2011 bylo nakoupeno z celkového množství metráže 8 % těchto tkanin, v roce 2012 to bylo již 14 %.

Zatím od těchto dodavatelů neodebírá INDIOS s. r. o. barevné tkaniny, které jsou stále dražší než domácí dodávky. Rozdíl cen se však neustále snižuje. Výrobce proto uvažuje i v této oblasti realizovat část nákupů jako alternativu.

Jak již bylo několikrát zdůrazněno, INDIOS s. r. o. je velmi malá firma s omezenými personálními možnostmi. Nákup je zajišťován ředitelem výroby, který na základě požadavku skladníka zašle objednávku dodavateli. Ředitel výroby také osobně jedná se zástupci dodávajících firem, dává požadavky na změny, na eventuální vývoj, stará se o proplacení faktur. Okrajově je do této práce zasvěcen jeho zástupce.

V této oblasti je nezbytná větší zastupitelnost mezi funkcemi, resp. je nezbytné přijmout dalšího pracovníka. Ten by měl převzít zejména zahraniční část nákupu a prodej v tuzemsku a na Slovensku.

Situaci v nákupu tkanin zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 4: Nákup tkanin

Nákup metráže	Celkem metry za rok 2012 (zaokrouhleno na stovky)	Procenta z celkového nákupu
Bavlněné natur tkaniny	15 900	28
Bavlněné barvené tkaniny	14 800	27
Směsové tkaniny ba/PES	17 500	31
DICKSON	4 500	8
TEN CATE	3 100	6
Celkem	55 800	100

Zdroj: interní dokumentace firmy INDIOS s. r. o.

10.2 Nákup ostatního materiálu „B“

Ostatní materiály potřebné pro výrobu nakupuje firma od výrobců z ČR nebo od zastoupení zahraničních společností v ČR. V porovnání se základním materiálem (metráží) je podíl v nákladové ceně výrobků 3 až 6 %.

Drobné materiály, potřebné pro výrobu stanů a ostatních výrobků, nazývá firma „B“ materiály. Jsou to zejména nitě, popruhy, tkalouny, šňůry a lana, přírodní kůže, dřevěné olivky, kovové háčky a kroužky.

Jedná se většinou o přírodní materiály nebo materiály, které mají přírodní vzhled. Je to proto, že hlavním zaměřením je výroba a prodej replik historických stanů, indiánských týpí, dobových šapit, westernových stanů a plachet apod.

Dodavatelé těchto „B“ materiálů se moc nemění, většinou jen v případě, že dodavatel z různých důvodů přestane působit na trhu.

Některé materiály jako např. popruhy a tkalouny dodávané podnikem STAP Vilémov a. s. jsou pro firmu INDIOS s. r. o. vyráběny speciálně, aby připomínaly materiály používané ve středověku.

Spolupráce mezi výrobcem a dodavateli „B“ materiálů funguje téměř bez problémů, je založena na dlouhodobé spolupráci a dobrých vztazích.

10.3 Nákup dřevěných konstrukcí a doplňků ke stavbě stanů

Samostatnou kapitolou nákupu jsou konstrukce a příslušenství ke stavbě stanů. Tyto subdodávky zajišťuje výrobce převážně od místních firem.

Dřevěné prvky pro stavbu lze rozdělit na:

- konstrukce pro historické stany,
- konstrukce pro indiánské stany typů a westernové stany,
- konstrukce jurt,
- konstrukce pro šapita,
- speciální konstrukce pro prodejní stánky, junácké stany apod.

Konstrukce na historické stany, šapita, typů a na westernové stany jsou dodávány jako polotovary ke kompletaci, kterou zajišťuje skladník podle rozpisu komodit a množství na jednotlivé modely stanů a připravuje je k expedici podle zakázek.

Konstrukce jurt, prodejních stánků a junáckých stanů jsou dodány jako komplety do firmy INDIOS s. r. o. Zde jsou k nim přiřazeny stany a příslušenství. Podle jednotlivých zakázek jsou popsány a připraveny k expedici.

Společnost by měla najít kapacitu na podrobnější průzkum možností nákupu. Cílem by měla být lepší cena a někdy i kvalita dodávaného sortimentu.

Zejména u tkanin, které ekonomicky nejvíce zatěžují firmu, může společnost docílit zajímavých úspor. Jedna cesta je prověřována v rámci ČR. Tou je spolupráce s firmou

SVITAP J. H. J., spol. s r. o., která, možná jako jediná velká společnost, je schopná dodávat kompletní sortiment barvených stanovek a plachtovin za příznivé ceny.⁴¹

⁴¹ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

11 Distribuce

Cílem distribuce je vhodným způsobem dostat výrobek na místo pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém ho chtějí mít k dispozici, v potřebném množství a požadované kvalitě. Firma si musí uvědomit, že zákazník je ten, kdo za výrobek platí a je zdrojem peněžní hodnoty výrobku. Je tedy důležité, aby byl vytvořen kooperativní vztah mezi firmou a zákazníkem.

Distribuce je dlouhodobější záležitost, která vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování, nelze ji tedy operativně měnit. Z tohoto důvodu firma musí pečlivě zvažovat výběr způsobu distribuce i distributora.⁴²

Jen málo výrobců prodává své výrobky přímo konečným spotřebitelům. Většina výrobců využívá třetí osoby nebo prostředníky, kteří jejich výrobky nabízejí na trhu. Prostředníci jsou obvykle v obsluhování cílových trhů lepší, mají kontakty, zkušenosti, operují v široké oblasti a díky tomu mohou nabídnout více, než by firma získala vlastními silami. Takto vzájemně propojené organizace vytváří distribuční systémy.⁴³ Distribuční systémy umožňují nejen plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, podněcování prodeje a plateb za zboží, ale také přetváří výrobní sortiment na sortiment obchodní. Na druhé straně výrobce ztrácí možnost řízení a kontroly prodeje svých výrobků.⁴⁴

⁴² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008, s. 188. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁴³ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. ev. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007, s. 959. ISBN 978-80-247-1545-2.

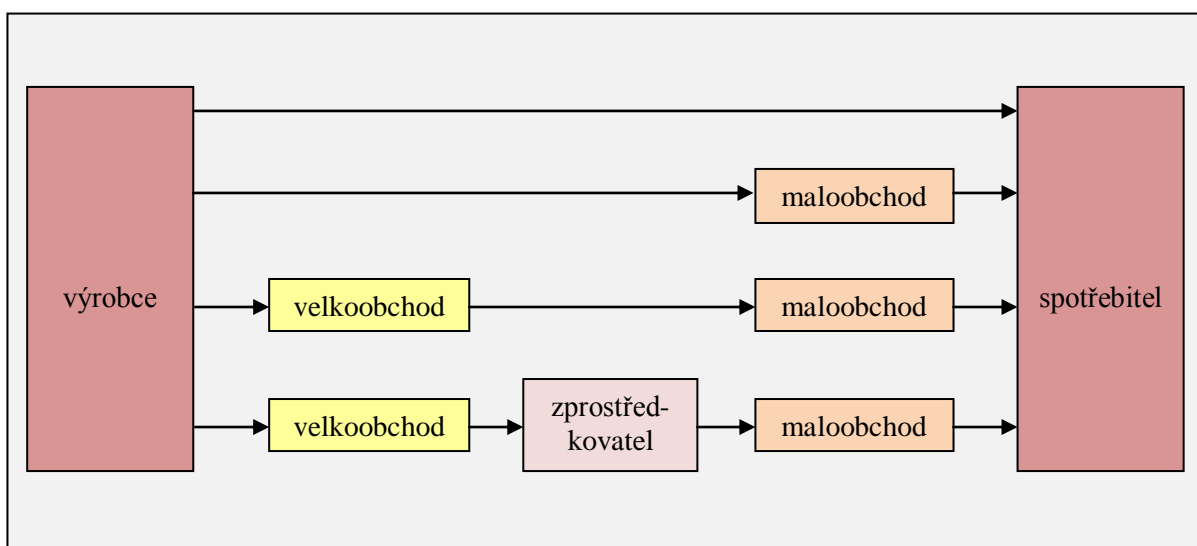
⁴⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 198. ISBN: 80-900015-8-0.

11.1 Typy distribučních cest

Distribuční cesty, přes které se výrobek dostává od výrobce ke kupujícímu, mohou být uskutečňovány mnoha způsoby.

11.1.1 Distribuční cesta na spotřebitelských trzích

Distribuční cesty na spotřebitelských trzích se rozdělují na přímé a nepřímé. Každý zprostředkovatel podílející se na toku zboží blíže ke konečnému spotřebiteli vytváří další úroveň distribuční cesty. (viz obr. 7)



Obrázek 7: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích

Zdroj: KOTLER, P. Marketing, management. 9. vyd. Praha: Grada Publishing. 1998, s. 471
ISBN 80-7169-600-5.

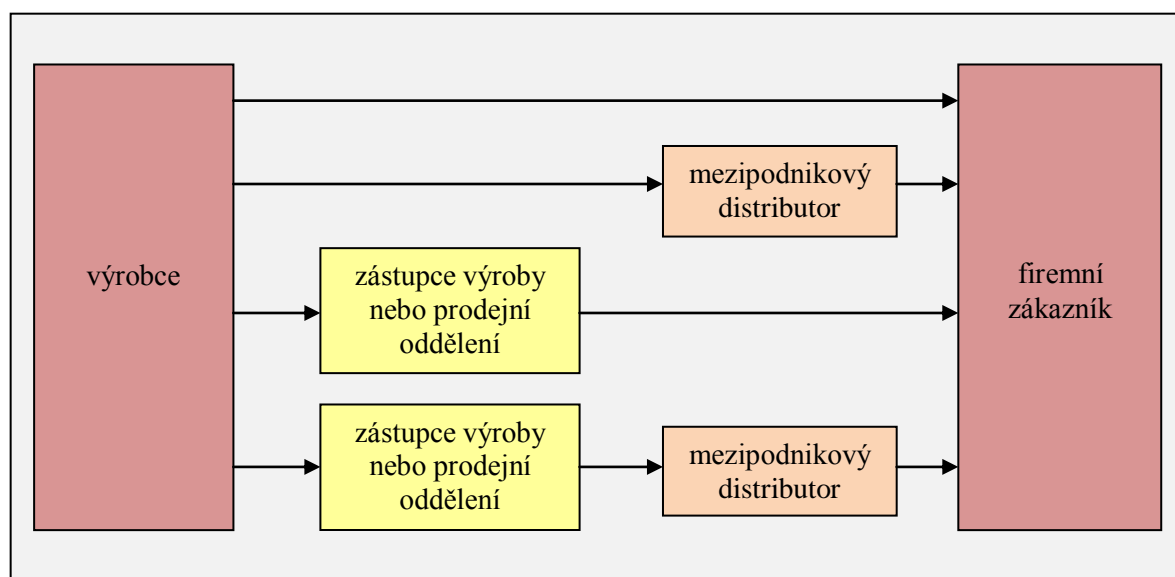
Přímá distribuční cesta neboli bezúrovňová cesta představuje prodej zboží koncovému spotřebiteli přímo výrobcem. Výrobce si vše zajišťuje sám. Může vlastnit svůj velkoobchod i maloobchod. Přímá cesta umožňuje výrobcí těsný kontakt se zákazníkem, budování vztahů se zákazníky, výměnu informací a tím získání zpětné vazby a možnosti bezprostředně reagovat na požadavky zákazníka. Nevýhodou této cesty je to, že výrobce musí realizovat velký počet kontaktů k tomu, aby prodal své zboží, musí mít obchodní

dovednosti a uskutečňovat různé marketingové aktivity, které souvisí s distribucí zboží, nese také různá rizika.⁴⁵

Jedno- a víceúrovňová distribuční cesta je složena z výrobce, konečného spotřebitele a jednoho a více zprostředkovatelů, kterými nejčastěji bývají maloobchod a velkoobchod.

11.1.2 Distribuční cesty na mezipodnikových (průmyslových) trzích

Distribuční cesty na mezipodnikových trzích se také dělí na přímé a nepřímé (viz obr. 8)



Obrázek 8: Varianty distribučních cest na mezipodnikových (průmyslových) trzích

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing - Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008, s. 200. ISBN 978-80-247-2690-8

Přímé distribuční cesty jsou na firemních trzích častější než na spotřebitelských, v mnoha případech jsou přímé vztahy mezi výrobcem a zákazníkem nezbytné. Firmy takto nakupují přírodní a zemědělské suroviny, polotovary, náhradní díly, produkty rozměrné, složité,

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, *Strategický marketing - Strategie a trendy*, 2008, s. 197.

vyžadující speciální servis nebo zaškolení pracovníků, drahé produkty, produkty vyrobené na zakázku apod.

Nepřímé distribuční cesty s jedním mezičlánkem, kterým může být mezipodnikový distributor nakupující zboží od výrobce a obsluhující převážně malé odběratele. Tito distributoři nabízejí buď široký sortiment, nebo se zaměřují na úzký sortiment. Dalším mezičlánkem mohou být zástupci výrobce nebo obchodní oddělení.⁴⁶

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, *Strategický marketing - Strategie a trendy*, 2008, s. 201.

12 Distribuce firmy INDIOS s. r. o.

Tato kapitola bude věnována popisu distribučních kanálů firmy INDIOS s. r. o. Jak již bylo řečeno, společnost je zaměřena především na prodej v zahraničí, kde úzce spolupracuje především s německou společností FAM West GmbH a švýcarskou FAM Zeltwelt. Způsob distribuce je determinován dohodami o výhradním zastoupení, kde firmy FAM vystupují jako výhradní prodejci výrobků firmy INDIOS s. r. o., která je výhradním výrobcem těchto společností.

V první části bude popsán současný způsob distribuce produktů společnosti a druhá část bude zaměřena na nalezení další možnosti využití alternativních způsobů distribuce, které by v konečném důsledku měly vést ke zvýšení prodejů. Společnost INDIOS s. r. o. se pohybuje na poměrně specifickém volnočasovém trhu, který je zaměřen na určitou zájmovou klientelu. Podle toho je také přizpůsobena i distribuce, kterou lze, pro připomenutí rozdělit na:

- přímou distribuci,
- nepřímou distribuci.

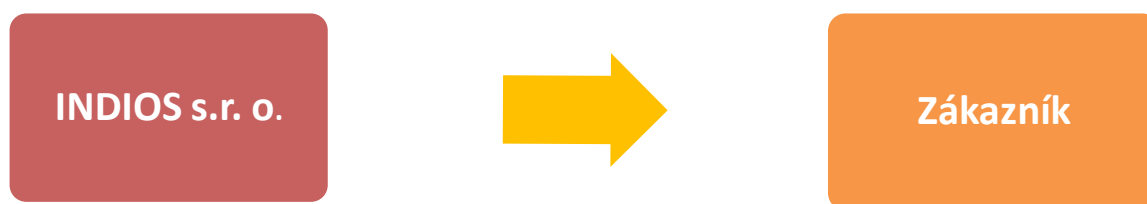
12.1 Přímá distribuce

S ohledem na specifikum produktu je přímá distribuční cesta poměrně často využívaným nástrojem, který je zároveň velice rychlým a z pohledu cashflow/likvidity i efektivním nástrojem. Konkrétní zákazník, většinou soukromá osoba nebo užší zájmová skupina, si objedná zboží přímo od výrobce, což společnosti přináší nesporné výhody hned v několika oblastech:

- komunikace přímo s koncovým zákazníkem,
- kontrola nad cenou,
- 100% kontrola nad kvalitou produktu,

- možnost vyšší marže.

Nevýhodou přímého prodeje je spíše marketingový pohled, kde přímý prodej sice poskytuje přímou zpětnou vazbu, ale neumožňuje oslovit širší skupinu potenciálních zákazníků, zato dává možnost vytvářet vlastní databázi zákazníků, které může společnost v budoucnu oslovovat. V současné době probíhá forma přímého prodeje ve společnosti INDIOS s. r. o. prostřednictvím internetových stránek, kde je možné si stáhnout objednávkový formulář, dále je možné zadat objednávku telefonicky s potvrzení prostřednictvím emailu. Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, tak není zásadní mít vlastní prodejnu a většina objednávek probíhá elektronickou cestou. Je důležité zmínit, že přímý prodej je využíván především na území České republiky a na Slovensku a jedná se spíše o selektivní formu přímého prodeje. Ostatní země využívají jiný způsob distribuce, kterému bude věnována další podkapitola. Přímý prodej společnosti INDIOS s. r. o. znázorňuje obrázek 9.



Obrázek 9: Přímá distribuční cesta

Zdroj: vlastní

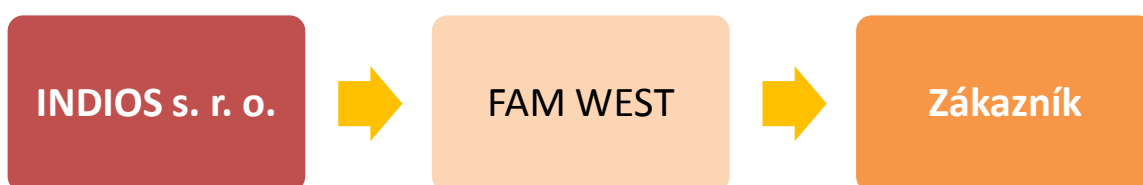
12.2 Nepřímá distribuce

Další distribuční kanál, který společnost INDIOS s. r. o. využívá, je nepřímá distribuce. Jak již bylo řečeno, nepřímá distribuce se využívá ve vztahu k zahraniční klientele. Podnik využívá jednoúrovňovou a dvouúrovňovou nepřímou distribuci.

12.2.1 Jednoúrovňová nepřímá distribuce

Jednoúrovňová nepřímá distribuce je využívána směrem k německému a švýcarskému trhu, které zároveň představují největší část výroby společnosti. Na německém trhu

probíhá prodej ve spolupráci se společností FAM WEST GmbH., která zajišťuje veškeré obchodní aktivity. Prodeje ve Švýcarsku jsou zajištěny prostřednictvím společnosti FAM Zeltwelt. Oba partneři vystupují na základě smlouvy o výhradním zastoupení jako agenti, kteří si na základě svých obchodních aktivit objednají výrobky u společnosti INDIOS s. r. o. a následně je prodávají s vlastní marží. Jednoúrovňová nepřímá distribuce je znázorněna na obrázcích 10 a 11.



Obrázek 10: Jednoúrovňová distribuce Německo

Zdroj: vlastní

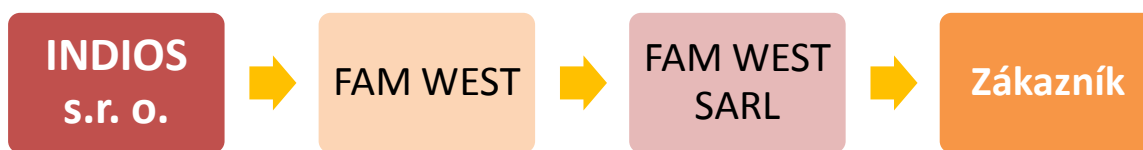


Obrázek 11: Jednoúrovňová distribuce Švýcarsko

Zdroj: vlastní

12.2.2 Dvouúrovňová nepřímá distribuce

Další variantou nepřímé distribuce, kterou společnost využívá, je dvouúrovňová nepřímá distribuce využívaná pro trh ve Francii a zajišťovaná prostřednictvím společnosti FAM WEST SARL. V tomto případě si společnost FAM WEST SARL kupuje zboží od firmy FAM WEST GmbH a prodává ho se svou marží koncovému zákazníkovi. Model dvouúrovňové nepřímé distribuce je znázorněn na obrázku 12.



Obrázek 12: Dvouúrovňová nepřímá distribuční cesta

Zdroj: vlastní

Obě úrovně nepřímé distribuce skýtají své výhody i nevýhody. Hlavní nespornou výhodou je dosažitelnost zahraničních trhů, které jsou větší než tuzemský trh, a dále pak není nutné vyvíjet obchodní aktivity na vzdáleném trhu. Nevýhody jsou pak následující:

- ztráta kontaktu s koncovým zákazníkem,
- ztráta obrátu v případě výpadku prostředníka,
- není kontrola nad cenovou politikou,
- závislost na zprostředkovateli,
- snížení vlastní marže.

V následující tabulce je zachycen vývoj prodeje resp. tržeb na vybraných trzích.

Tabulka 5: Vývoj tržeb

	2009 (Kč)	2010 (Kč)	2011 (Kč)	2012 (Kč)
Tuzemsko	943 712	968 103	1 101 290	1 171 200
Německo	8 763 043	7 923 808	7 831 398	7 027 200
Švýcarsko	2 291 873	1 694 180	1 835 484	1 873 920
Ostatní země	1 482 976	1 815 192	1 468 387	1 639 680
Celkem	13 481 604	12 101 283	12 236 560	11 712 000

Zdroj: Interní dokumentace firmy

12.3 Potenciál v distribuci

Současné distribuční kanály společnosti INDIOS s. r. o. jsou zaběhlé a fungují již řadu let. Nicméně vzhledem k situaci dění ve světě a především v reakci na evropské snížení poptávky je vhodné hledat nové distribuční kanály a snažit se rozšířit případně zefektivnit ty současné. Na tuzemském trhu prakticky neexistují žádné cílené obchodní aktivity a prodej je založen jen na internetových stránkách případně doporučení. Zákazníci přicházejí nahodile, není žádný systém v oslovování vybrané cílové skupiny zákazníků, jako jsou skautské oddíly, skupiny historického šermu, města, kde se konají historické slavnosti, hrady a zámky, v neposlední řadě pak jednotlivci, kteří třeba na zahradě uvítají pěkný altán, jurtu nebo třeba i týpí. Firma musí změnit přístup k zákazníkům, aktivně předložit svoji nabídku, využít maximální možnost slev, zjistit podobné konkurenční nabídky a podle toho reagovat při jednání se zákazníky. Cílem je zvýšit obrát na tuzemském trhu a na Slovensku. Tím by měla firma snížit resp. rozmělnit fixní režijní náklady a udržet ekonomiku v plusu.

Současný personální stav podniku nedovoluje dostatečně obstarávat tuzemský trh. Řešením by proto bylo zaměstnání jednoho pracovníka prodeje, který bude součástí výrobní provozovny v Lomnici nad Popelkou. Tento prodejce bude vytvářet plán pro aktivní prodej v tuzemsku a na Slovensku a jednoduchou nabídku výrobků. Jeho dalším úkolem bude vyhledávání nových cílových skupin zákazníků a udržování kontaktu se stávajícími zákazníky, kteří v posledních letech od firmy INDIOS s. r. o. nakoupili nějaký výrobek. V neposlední řadě bude součástí jeho pracovní náplně i organizace předváděcích akcí výrobků zejména stanů Jurta a malých výstav, které nebudou finančně náročné.

Vedle přímé distribuce by bylo dobré začít produkty distribuovat i nepřímou a najít vhodného partnera či zprostředkovatele. Vzhledem ke specifickému sortimentu to jistě není lehký úkol, ale určité produkty by bylo možné nabízet přes některou maloobchodní či velkoobchodní síť.

Jak již bylo zmíněno v odstavci 12.2, v zahraničí již existuje nepřímá distribuce, ale v podstatě se děje pouze přes jednoho partnera v každé ze zmiňovaných zemí. Jistě by nebylo od věci se pokusit najít i další články v distribučním kanálu a vytvořit

dvouúrovňovou nepřímou distribucí v Německu či Švýcarsku za pomoci maloobchodní či velkoobchodní sítě. Samozřejmě je to řešení, které by mohlo přinést vyšší obraty, ale cenou za vyšší obraty je snížení marží a zisku. Další překážkou v rozšíření současné distribuční sítě může být výroba na zakázku, která není vhodná pro velkoobchody a maloobchody. Ovšem cestou může být vytvoření nového produktu nebo nabídky pouze některých ze současných produktů jako např. dětská typy apod.⁴⁷

⁴⁷ Podklady od ředitele provozovny firmy INDIOS s. r. o.

Závěr

Cílem práce bylo odhalení slabých míst v řízení podniku, který se zabývá výrobou replik historických stanů, a návrh možných řešení. Data k vypracování praktické části byla získávána z rozhovorů s ředitelem provozovny a z webových stránek výrobce.

V úvodní části byly teoreticky a následně prakticky zpracovány vybrané marketingové analýzy. Především ze SWOT analýzy vyplynuly některé nedostatky, které by bylo potřeba odstranit pro budoucí chod společnosti.

S velkými problémy se firma potýká v oblasti tuzemských dodávek materiálů, kdy současní dodavatelé nedocilují požadované kvality dodávaných tkanin, čímž je znehodnoceno výborné konfekční zpracování výrobků. Výrobce si velmi zakládá na celkové kvalitě svých produktů, proto je potřeba nalézt alternativní dodavatele tkanin. Vzhledem k nepříznivému vývoji českého textilního průmyslu se jako alternativa nabízí nalezení spolehlivého dodavatele v zahraničí. Otázkou je cenová dostupnost zahraničních materiálů.

Největší problém představuje obsluha tuzemského trhu, kde společnost nemá ucelený program distribuce. Vzhledem k poklesu zahraniční poptávky, je rozšíření tuzemského trhu velmi důležité. Navrhovaným řešením je přijmutí jednoho pracovníka, který se bude starat o tuzemské zákazníky. Touto cestou by mělo dojít ke zvýšení obrátu v ČR.

Z analýzy podniku vyplynulo, že s absencí aktivního prodejce pro tuzemský trh souvisí i ostatní problémy. Kromě zpracování materiálu do konečného produktu se ředitel provozovny stará téměř o vše, nemá proto čas na vyjednávání s dodavateli materiálů a vyhledávání nových dodavatelů tkanin, ani na dostatečnou péči o tuzemské zákazníky.

Vlastní přínos této diplomové práce měl spočívat v analyzování celkové situace podniku. Takto utříděné informace měly přispět zvolené společnosti k rozhodnutí o budoucím vývoji. Tato analýza přispěla k tomu, že si management uvědomil nutnost rychlé

reorganizace firmy s cílem převedení části práce ředitele provozovny na další osobu, která by měla zajišťovat aktivní prodej a marketing. Vzhledem k této skutečnosti se lze domnívat, že cíl práce byl splněn.

Seznam použité literatury

Odborné publikace:

BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. *Marketing, Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P., V. WONG, S. SAUNDERS, aj. *Moderní marketing*. 4. ev. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LAMB, Ch. W., J. F. HAIR, Jr, C. D. MCDANIEL. *Essentials of Marketing*. 7th ed. Mason: Cengage Learning, 2011. ISBN: 0538478349, ISBN-13: 9780538478342.

LEBOFF, G. *Sticky marketing. Jak zaujmout, získat a udržet si zákazníky*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2011, 216 s. ISBN 978-80-7261-235-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 122 s. ISBN 80-7179-367-1.

SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, 256 s. ISBN 80-900015-8-0.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2000, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.

Internetové zdroje:

Hollywood po česku: půl miliardy na film. *Ministerstvo kultury* [online]. Praha, 21.3.2013 [vid. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/media-o-kulture/hollywood-po-cesku:-pul-miliardy-na-filmy-171020/tmplid-228>

InDios – Svět historických stanů. *InDios přírodní stany* [online]. Praha, 2013 [vid. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.indios.cz/cs/>.

Research and markets: Learn about the prospects for the textile and clothing industry in the Czech republic. *ProQuest central* [online databáze]. New York: Business Wire, 2008 [vid. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/444362243?accountid=17116>

Seznam příloh

Příloha A	Ukázka historických stanů	I
Příloha B	Ukázka stanů typí	III
Příloha C	Ukázka ostatních stanů.....	V

Příloha A Ukázka historických stanů



Obrázek A1: Isabela

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.



Obrázek A2: Vikomt

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.



Obrázek A3: Merlin

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.

Příloha B Ukázka stanů týpí



Obrázek B1: Týpí

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.



Obrázek B2: Ožan

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.



Obrázek B3: Ručně malovaný dekor na týpí

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.

Příloha C Ukázka ostatních stanů



Obrázek C1: Castello

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.



Obrázek C2: Humberto

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.



Obrázek C3: Neolit

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.



Obrázek C4: Jurta

Zdroj: ředitel provozovny firmy INDIOS s. r. o.